



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012.”**

AUTOR:

CASTILLO MAYORGA JORGE DAVID

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012**”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. Jorge David Castillo Mayorga, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTOR DE TESIS

Ing. María Belén Bravo Avalos
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, JORGE DAVID CASTILLO MAYORGA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jorge David Castillo Mayorga

AUTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Cuando tenemos un sueño todo esfuerzo y cada paso son grandes avances y nada es imposible para alcanzarlos, en esta oportunidad expreso gratitud a Dios por la vida, por su amor demostrado en aquellos pequeños detalles, por su fidelidad y fortaleza que alimentado nuestros corazones día a día, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresa – Escuela de Ingeniería en Finanzas por abrirnos sus puertas y realizar una labor tan sublime y sacrificada que es impartir sus conocimiento y fortalecer nuestros valores y principios de conducta, a mis padres por su amor, confianza y compromiso que han demostrado durante el periodo de nuestra formación profesional.

DEDICATORIA

“Con cada paso aprendí a caminar fuerte, aun cuando pasajes de la vida son difíciles, mantenerse en pie te hace un ganador”, dedico este proyecto a mi familia por creer en mí, y brindarme esta oportunidad, por el esfuerzo y sacrificio de siempre, ellos que junto a mí soñamos con un mejor futuro, a mis maestros por mi formación profesional y compartir momentos y experiencias inolvidables, a mis amigos por el gran equipo que conformamos, porque en común tenemos retos que mañana se convertirán en triunfos.

ÍNDICE GENERAL

Portada	
Certificado del tribunal	I
Certificado de responsabilidad.....	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Índice general	V
Índice de cuadros	VIII
Índice de gráficos	X
Resumen.....	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII
Capítulo I:	
1.	El problema
1.1	Planteamiento del problema
1.1.1	Formulación del problema.....
1.1.2	Delimitación del problema
1.2	Justificación del problema
1.3.	Objetivos
1.3.1	Objetivo general
1.3.2	Objetivos específicos.....
Capítulo II:	
2.	Marco teórico
2.1	Antecedentes investigativos
2.1.1	Antecedentes históricos
2.1.2	Visión
2.1.3	Misión.....
2.1.4	Objetivos institucionales
2.2	Fundamentación teórica.....
2.2.1	Generalidades de la auditoría
2.2.1.1	Definición
2.2.1.2	Objetivo de la auditoría
2.2.2	Auditoría de gestión
2.2.2.1	Concepto.....
2.2.2.2	Las siete “E” de la auditoría de gestión
2.2.2.3	Similitud y diferencia con otras auditorías
2.2.2.4	Fases de la auditoría de gestión
2.2.2.4.1	Estudio preliminar fase I
2.2.2.4.2	Planeamiento fase 2.....

2.2.2.4.3	Ejecución fase 3.....	26
2.2.2.4.4	Informe fase 4.....	26
2.2.2.4.5	Seguimiento 5.....	26
2.2.3	Características de la auditoria de gestión	27
2.2.4	Auditoria de gestión	27
2.2.4.1	Cuadro comparativo que es y que no es la auditoria de gestión.....	27
2.2.4.2	Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión	28
2.2.4.3	Diagrama de flujo.....	31
2.2.4.4	Tipos de diagramas.....	32
2.2.4.5	Simbología.....	33
2.2.4.6	Control interno	34
2.2.4.7	Importancia.....	34
2.2.4.8	Sistema de control interno	35
2.2.4.9	Técnicas universales	37
2.2.4.10	Procedimientos/pruebas.....	38
2.2.4.11	Papeles de trabajo	39
2.2.4.12	Hallazgos	39
2.3	Hipótesis.....	42
2.3.1	Hipótesis general	42
2.3.2	Hipótesis específica.....	42
2.4.	Variable	42
2.4.1	Variable independiente.....	42
2.4.2	Variable dependiente	42
Capítulo III:		
3.	Marco metodológico	
3.1	Modalidad de la investigación.....	43
3.2.	Tipos de investigación.....	43
3.2.1	Investigación de campo	43
3.2.2	Investigación bibliográfica	44
3.2.3	Investigación documental	44
3.2.4	Investigación descriptiva	44
3.3	Población y muestra	44
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	45
3.4.1.	Métodos de investigación.....	45
3.4.1.1	Métodos analítico-sintético	45
3.4.1.2	Método inductivo-deductivo	45
3.4.1.3	Método histórico-lógico	45
3.4.2	Técnicas e instrumentos	45
3.5.	Resultados	46
3.5.1	Resultados de las encuestas aplicadas	46
3.6	Verificación de hipótesis	59
3.7	Método chi cuadrado	60

Capítulo IV

	Marco propositivo	
4.1	Archivo permanente	
4.1.1	Información general	63
4.1.2	Propuesta de servicio	65
4.1.3	Contrato de prestación de servicio	69
4.1.4	Orden de trabajo	72
4.1.5	Notificación de inicio de examen	73
4.1.6	Memorando de planificación preliminar	75
4.2	Archivo corriente	
4.2.1	Conocimiento general del cliente y planificación	
4.2.1.1	Cédula narrativa de la entidad	82
4.2.1.2	Cédula narrativa de la unidad	84
4.2.1.3	Entrevistas de información general de áreas	85
4.2.1.4	Memorando de planificación específica de auditoría	87
4.2.2	Evaluación del proceso administrativo, operativo y control interno	
4.2.2.1	Cuestionarios basados en los elementos administrativos	110
4.2.2.2	Cuestionarios de control interno	113
4.2.2.3	Conclusiones y recomendaciones de control interno	128
4.2.2.4	Análisis de elementos administrativos	132
4.2.2.5	Resumen de niveles de riesgo y confianza del control interno	133
4.2.3	Examen detallado de áreas críticas	
4.2.3.1	Identificación y ponderación de procesos	138
4.2.3.2	Flujo gramas	139
4.2.3.3	Análisis de perfil profesional	145
4.2.3.4	Análisis de políticas de personal	148
4.2.3.5	Indicadores de gestión	150
4.2.3.6	Hoja de hallazgos	151
4.2.4	Comunicación de resultados	
4.2.4.1	Carta de presentación	162
	Conclusiones y Recomendaciones	
	Conclusiones	167
	Recomendaciones	167
	Bibliografía	174
	Anexos	176

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
1.	Similitudes y diferencias con otras Auditorias.....	21
2.	Que es y no es una auditoria	27
3.	Comparación de la auditoría financiera con la auditoria de gestión	28
4.	Simbología diagrama de flujo	33
5.	Técnicas e instrumentos	46
6.	Conocimiento de la estructura orgánica definidas	46
7.	Existencia de un manual de funciones	47
8.	Aplicación de un análisis FODA.....	48
9.	Disponibilidad de máquinas y equipos	49
10.	Supervisión de las actividades	50
11.	Existencia de capacitación	51
12.	Existencia de políticas.....	52
13.	Área administrativo en la solución de conflictos	53
14.	Coordinación entre las áreas	54
15.	Existencia de objetivos.....	55
16.	Aplicación de indicadores	56
17.	Aplicación de una auditoria	57
18.	Emisión del informe de auditoría.....	58
19.	Perfil profesional de los empleados	88
20.	Matriz FODA	89
21.	Análisis FODA y ponderación.....	90
22.	Matriz de riesgo preliminar.....	92
23.	Distribución del trabajo y tiempos estimados	99
24.	Recurso humano.....	100
25.	Equipos.....	100
26.	Materiales.....	100
27.	Matriz de ponderación de riesgo y confianza.....	109
28.	Integridad y valores éticos	113

29. Compromiso por la competencia profesional del personal	114
30. Estructura organizativa.....	115
31. Asignación de autoridad y responsabilidad.....	116
32. Políticas y prácticas del talento humano	117
33. Objetivos	118
34. Identificación de riesgo	119
35. Valoración de riesgos.....	120
36. Respuesta de riesgo	121
37. Tipos de actividades de control.....	122
38. Controles sobre los riesgos de información	123
39. Administración de bienes	124
40. Información.....	125
41. Comunicación	126
42. Actividades de monitoreo	127
43. Ambiente de control.....	128
44. Evolución del riesgo.....	129
45. Actividades de control.....	130
46. Información y comunicación.....	131
47. Supervisión y monitoreo	131
48. Análisis administrativo	132
49. Ambiente de control	133
50. Evaluación de riesgo	133
51. Actividades de control.....	134
52. Información y comunicación	134
53. Supervisión y monitoreo	135
54. Resumen general de evaluación del control interno del área administrativo	135
55. Resumen de evaluación de riesgo y confianza en base al proceso administrativo.....	136
56. Ponderación de los procesos de la unidad de gestión administrativa	138
57. Priorización de procesos de la unidad de gestión administrativa	138
58. Flujograma de reclutamiento y selección del personal	139
59. Flujograma de reclutamiento y selección del personal	140
60. Flujograma de capacitación del personal	141
61. Flujograma de capacitación del personal	141
62. Flujograma elaboración plan operativo anual	143
63. Flujograma elaboración plan operativo anual	144

64. Cedula analítica del perfil profesional	145
65. Análisis de políticas del sistema del personal	148
66. Resultados de cumplimiento de políticas del personal.....	148
67. Indicadores	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1.	Fases de la auditoria de gestión	22
2.	Conocimiento de la estructura orgánica	46
3.	Existencia de un manuales de funciones	47
4.	Aplicación de un análisis FODA.....	48
5.	Disponibilidad de máquinas modernas	49
6.	Supervisión de las actividades	50
7.	Existencia de capacitación	51
8.	Existencia de políticas.....	52
9.	Oportuna acción de la máxima autoridad en conflictos internos	53
10.	Coordinación entre las áreas de producción	54
11.	Existencia de objetivos.....	55
12.	Aplicación de indicadores	56
13.	Aplicación de una auditoria	57
14.	Emisión del informe de auditoría.....	58

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Facultad de Administración de Empresas con el objetivo de realizar una auditoría de gestión al área administrativa de diario la prensa de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo de enero a diciembre del año 2012,

En el desarrollo de este trabajo se han utilizado como principales herramientas los métodos analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, ya que la fuente de información fueron los empleados del área administrativa del diario la prensa, partiendo de las necesidades de la entidad.

El motivo de la aplicación de una auditoría de gestión, es evaluar la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios que presta la misma, que permitan formular las recomendaciones que coadyuven a corregir deficiencias, durante el período 2012.

La finalidad del examen es proporcionar una herramienta de apoyo a la gestión de la máxima autoridad y servir de soporte para una adecuada toma de decisiones, además efectuar los correctivos necesarios que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Se demostró la hipótesis tanto de la variable dependiente como independiente, mediante la aplicación de las encuesta efectuadas al personal administrativo del Diario La Prensa, del total de los encuestados, el 93% considera que la aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá detectar errores que impiden cumplir de manera satisfactoria con las aspiraciones del Cliente (ciudadanía). La propuesta se justifica necesaria tanto para identificar puntos críticos, como también, proponer las alternativas de mejora.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

ABSTRACT

The present research was done in Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, in the faculty of Business Administration. The objective is doing a management audit to the administrative area of “La Prensa” newspaper, in the Riobamba city, Chimborazo province, from January to December of 2012.

The development of this work uses as major tools the methods synthetic-analytic, inductive-deductive, historic-logic. As the source of information was the employees of the administrative area of “La Prensa” newspaper, started from the needs of the entity.

The motive of the application of a management audit is to evaluate the effectiveness of the entity management, in relation to its objectives and goals; As well as to determine the level of economy and efficiency in the use of available resources and measure the quality of services. It the recommendations that help to correct deficiencies, during the period of 2012.

The aim of the test is giving a tool of support of the management with the highest authority and provides support for adequate decision making. Furthermore, to perform the necessary correctives that permit it reach levels of efficiency.

It shows the hypothesis both dependent and independent variable through the application of surveys conducted to the administrative personal of “La Prensa” newspaper. From the total respondents, 93% consider that the application of a Management audit will permit to detect error. Those prevent to comply in a satisfactory way with client desires. The proposal is justified therefore necessary to identify critical points, as also propose alternatives for improvement.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría hoy en día es una herramienta que permite a las empresas pequeñas, medianas y grandes encaminar sus actividades hacia la total satisfacción de los usuarios, conforme a la naturaleza de sus actividades, sus administradores apoyan su gestión efectuando un análisis interno y externo, buscando alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en el área administrativa, los factores de la evaluación abarcan la adecuada segregación de funciones de personal y equipo, así como la evaluación del sistema de control interno en el aspecto administrativo y de gestión de la misma.

La aplicación de la auditoría de gestión al área administrativa, permitirá determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia, por medio de la presente investigación se determinara las deficiencias y métodos defectuosos en el desempeño, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación y realización de los objetivos de la organización.

El informe proporcionado al término de la presente investigación, se pondrá a consideración de los directivos de la entidad con las debidas recomendaciones que coadyuve a la dirección a tomar las medidas correctivas de acuerdo al caso e implantar sea el caso mejores técnicas administrativas que inciden en la eficiencia, eficacia y rentabilidad de la entidad.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Título

AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012.”

1.1.2 Formulación del Problema

El Diario La Prensa desde su creación hasta la actualidad, no ha realizado una auditoría de gestión que le permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia, y economía en el proceso administrativo, las actividades de apoyo; de las 7”E” en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones y metas institucionales que nos permitan descubrir deficiencias o irregularidades en la área objeto de estudio y apuntar a sus posibles soluciones.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, son la única intención de examinar y valorar los métodos y desempeño en la área administrativa.

Además la aplicación de este examen meticuloso, permitirá establecer las áreas débiles o críticas más importantes, como resultado de la falta de coordinación, comunicación y el cumplimiento de procedimientos propios del área, razón por la cual, existen demoras entre uno y otro y las causas de problemas administrativos, permitiéndonos desarrollar acciones encaminadas a corregirlas para acoplarlas al marco estratégico institucional, con un enfoque específico a verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, vigilar la

existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas, comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos, verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados y la eficiencia de los mismos.

Es por esto que se ve la necesidad de desarrollar una auditoría de gestión que permitirá medir y cuantificar los logros alcanzados por la entidad; que nos permita identificar los puntos críticos del área y plantear acciones encaminadas a corregir las falencias u errores existentes que coadyuven a mejorar el desempeño y productividad del Diario La Prensa.

¿La ejecución de una Auditoría de Gestión al área administrativa de Diario La Prensa de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, ayudará a un mejor desempeño y al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad y educación?

1.1.3 Delimitación del Problema

Auditoría de Gestión aplicada al área administrativa del Diario “La Prensa”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El tema de investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012”, se enfoca a evaluar la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios que presta la misma, que permitan formular las recomendaciones que coadyuven a corregir deficiencias y contribuir al logro razonable de los objetivos de la entidad.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia, eficacia operativa y administrativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas y otros, logrando cumplir las atribuciones y deberes que les han sido asignados a los empleados de Diario La Prensa.

La presente investigación establecerá una propuesta para la evaluación, seguimiento y control a la gestión en el área administrativa de la institución y que coadyuve a un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión al área administrativa y operativa de diario la prensa de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad y educación en la gestión administrativa y proponer alternativas de mejora.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación administrativa y operativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa y operativa del Diario La Prensa de la Ciudad de Riobamba.
- Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad y educación en los procesos administrativos y operativos.
- Elaborar el informe de auditoría que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional a través de recomendaciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Diario la prensa desde su creación hasta la actualidad ha creado la cultura de la empresa responsable con sus clientes y la sociedad en general por lo cual es meritorio destacar los hechos mas trascendentes durante toda la vida de la empresa. La revista centro, con veintidós ediciones, la más amplia que se hay publicado en la provincia de Chimborazo hasta el momento y, el periódico La noticia, de no tan grata recordación para nosotros, posiblemente mantenían el rescoldo que no termino de apagarse gracias al estímulo constante de amigos y clientes de Editoriales Pedagógica Freire que exigían la publicación de un diario pluralista, abierto y moderno al servicio de los intereses de la comunidad. Diario la prensa lleva adelante varios programas permanentes que ayudan a la orientación ciudadana, al conocimiento de nuestros problemas básicos como es “Frente al Futuro”, un espacio de análisis y reflexión sobre desarrollo social y económico de nuestra provincia. Con este programa logramos avances significativos en el discurso y responsabilidad de los candidatos a las representaciones populares.





2.1.2 VISIÓN

Ser el grupo de medios de comunicación referente en el país, que influye democráticamente en la edificación de Riobamba y el Ecuador del hoy y mañana.

2.1.3 MISIÓN

Consolidarnos como el grupo de medios de comunicación líder de Riobamba, que forma, informa y entretiene, a través de una plataforma multimedia de productos que satisfagan la preferencia de nuestros clientes y proveedores; logrando el adecuado retorno de las inversiones de nuestros accionistas, promoviendo el desarrollo y compromiso del talento humano para convertirnos en una empresa de clase mundial.

2.1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

-  Incrementar el Valor de la Institución y los clientes.
-  Mantener la imagen positiva y buenas relaciones con las partes interesadas.
-  Optimizar la ejecución de los procesos.
-  Mejorar la capacidad humana y tecnológica.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Generalidades de la Auditoría

2.2.1.1 Definición

“Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”. (ALVIN A A. R., 2007)

“El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica”. (DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, 2008).

2.2.1.2 Objetivo de la Auditoría

“El objetivo principal de la auditoría de los estados financieros de una sociedad, considerados en su conjunto, es la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto una opinión técnica sobre si dichos estados financieros expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la sociedad, así como del resultado de sus operaciones en el período examinado, de conformidad con principios y normas de contabilidad generalmente aceptados”. (AGUIRRE ORMAECHEA, 2006)

2.2.2 Auditoría de Gestión

2.2.2.1 Concepto

“Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas.” (Isaca, 2005)

“Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humano y físico.” (Mas Jordi y Ramio, 1997)

Es el proceso de valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

2.2.2.2 Las siete 'E' de la Auditoría de Gestión

a) Eficacia: También denominada efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados por la administración del negocio, de tal forma que las actividades, operaciones, proyectos, programas y gestiones, sean efectivas. La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Por principio no puede concebirse ningún ente sin propósitos, pues no tendría razón de ser. El logro de los objetivos estratégicos es responsabilidad de la gerencia de la empresa, para lo cual se apoya en el control interno gestión, siendo necesario desarrollar dichos objetivos de la organización, fijando metas a alcanzar, las cuales podrán ser cuantitativas y cualitativas.

b) Eficiencia: La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría gestión, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación.

c) Economía: Desde el punto de vista de la auditoría gestión, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado.

d) Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de la conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.

e) Ecología: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

En auditoría gestión lo más económico es no gastar dinero, pero él no gastar impide alcanzar los objetivos y las metas deseadas para la organización, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos y metas optimizando el uso de los recursos disponibles.

f) Equidad: Estudia el desarrollo de la administración, identificando a los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar como la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

g) Educación: Es el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos también implica una conciencia cultural y conductual.

2.2.2.3 Similitudes y diferencias con otras Auditorías

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría de gestión, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

ELEMENTO	DE GESTION	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.
2. Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
4. Interés sobre la Administración	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.	En los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) de la entidad.
5. Fases	I. Estudio Preliminar. II. Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas. III. Revisión y evaluación del Control Interno. IV. Examen profundo de áreas críticas. V. Comunicación de Resultados.	I. Conocimiento Preliminar. II. Planificación. III. Ejecución. IV. Comunicación de Resultados. V. Seguimiento.
6. Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.
7. Parámetros e indicadores de gestión	No utiliza.	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.

8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”.	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión- Contraloría General del Estado

2.2.2.4 Fases de la auditoría de gestión

Grafico N° 1



Fuente: www.members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

Elaborado Por: Autor de Tesis

2.2.2.4.1 Estudio preliminar - Fase 1

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que te enunciamos a continuación.

1. Exploración y examen preliminar.
2. Planeamiento.
3. Ejecución.
4. Informe.
5. Seguimiento.

Exploración y Examen preliminar

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoria, se debe realizar en la entidad.

Un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto, revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.

Evaluar el Sistema de Control Interno Contable - Financiero y Administrativo teniendo en cuenta:

- Si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.
- Si se cumplen los principios del Control Interno.
- Realizar todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del
- Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia de los Sistemas automatizados de procesamiento de la información.

Información a obtenerse

La siguiente información general debe ser recopilada durante el estudio preliminar.

1. La legislación aplicable a las actividades examinadas;
2. Breve historia, antecedentes y propósitos de las actividades bajo examen;

3. Datos sobre la organización de la entidad dando énfasis primordial en las actividades principales o aquellas especificadas en los objetivos del examen;
4. Naturaleza, inversión y ubicación de los recursos involucrados en las actividades bajo revisión.
5. La política general según la cual la entidad llevó a cabo las actividades que serán visarán;
6. Descripción general de los métodos de operación;
7. Descripción de cualquier problema importante relacionado con las actividades a ser examinadas;
8. Resultados de exámenes llevados a cabo por auditoría interna en los últimos años, así como cualquier auditoría por firmas privadas de auditoría.

Identificación de las áreas examinadas

Las prácticas aplicadas durante todas las fases y mediante las cuales se puede hacer una identificación preliminar de las áreas que requieren especial atención, variarán según las circunstancias y requieren ingenio y juicio. Algunas de estas prácticas útiles en circunstancias apropiadas son las siguientes:

1. **Identificación tentativa de puntos clave por revisión de actividades.**- El estudio preliminar puede descubrir puntos claves o aspectos de la actividad que aparentan ser difíciles de controlar o susceptibles a abusos o dejadez.
2. **Revisión selectiva de los informes gerenciales.**- El examen de los informes que la administración podría necesitar para asegurarse de que el trabajo está progresando dentro del tiempo y costos establecidos, debe proporcionar al auditor una valiosa información para la selección de áreas de investigación.
3. **Recorrido por la entidad y observaciones de las actividades.**- Un recorrido y observación breve de las actividades, estando alerta para encontrar rastros de ineffectividad ineficacia, tales como embotellamiento, acumulación de equipo o material con exceso, ocio del personal, duplicidad de labores productivas, etc., pueden revelar serias debilidades que deben ser investigadas.

4. **Entrevistas con los funcionarios responsables y con el personal directamente vinculado.**- A veces se pueden obtener valiosas guías por medio de las entrevistas con los funcionarios responsables y otros funcionarios directamente vinculados con las actividades que se llevan a cabo o que tienen la responsabilidad de supervisarlas o dirigir las a nivel superior. Frecuentemente estas personas podrán identificar las áreas problema y a veces solicitan la revisión específica de algunos asuntos que les conciernen, pero sobre los cuales no tienen suficiente información confiable acerca de su estado real.

2.2.2.4.2 Planeamiento - Fase 2

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría. El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Fuentes de información para la Revisión Estratégica.

La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia. La búsqueda de fuentes informativas sobre la entidad, programa o actividad a examinar debe tener en cuenta lo siguiente:

2.2.2.4.3 Ejecución - Fase 3

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.

Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas. Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las cinco Es, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

2.2.2.4.4 Informe - Fase 4

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. La comunicación de los resultados es muy similar en la auditoría de gestión y la auditoría financiera. Constituye la comunicación verbal a través de una o más conferencias finales efectuadas al finalizar el trabajo de campo para discutir el borrador del informe y su presentación final por escrito. La comunicación de los resultados de la auditoría constituye el producto final de su labor”.

2.2.2.4.5 Seguimiento - Fase 5

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta que

punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desafortunados.

2.2.3 Características de la Auditoría de Gestión

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado. Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad. (ECUADOR, Manual de Auditoría de Gestión, 2001)

2.2.4 Auditoría de Gestión

2.2.4.1 Cuadro Comparativo Qué Es y Qué no es la Auditoría de Gestión

Cuadro2. Auditoría de gestión

NO ES	ES
1. La opinión del auditor sobre la marcha de la entidad sin base técnica.	1. La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando 5es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad.

2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica.	2. Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas, a menos que la entidad lo requiera y se asigne personal técnico.
NO ES	ES
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	3. Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4. Una evaluación aislada de acciones individuales.	4. Un examen y evaluación global en forma comprensiva de las 5es de la administración integral de la entidad.
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades.	5. Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5es.
6. Un fiscalizador "administrativa" que busca encontrar únicamente irregularidades.	6. Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5es (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público.

Elaborado Por: Autor de Tesis

2.2.4.2 Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión.

Cuadro3.Auditoría de gestión

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROPÓSITO	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

ALCANCE	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado correcto.
MEDICIÓN	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
MÉTODO	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas generales aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
TÉCNICAS	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de contador público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.
INTERÉS	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el dirección los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
ENFOQUE	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinadas.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).
ENCARGADOS	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.

PERSONAL DE APOYO	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de contador público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de contador público.
INFORME DE AUDITORIA	Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
CONCLUSIONES DEL AUDITOR	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
RECOMENDACIONES DEL AUDITOR	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
CATALIZADOR	La tradición y diversos dispositivos legales y profesionales durante los últimos 100 años.	Iniciativa de auditores dinámicos y/o organismos superiores de control, debido a la necesidad de un mejor aprovechamiento de recursos.
FRECUENCIA	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.
IMPORTANCIA	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
INDEPENDENCIA DEL AUDITOR	Imprescindible.	Imprescindible.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público.

Elaborado Por: Autor de Tesis

2.2.4.3 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo -también conocidos como Flujogramas son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones que compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica, clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual, es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Beneficios del diagrama de flujo

- En primer lugar, facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.
- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.

- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

2.2.4.4 Tipos de Diagramas

Existen tres tipos de diagramas de flujo o flujo gramas:




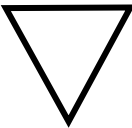


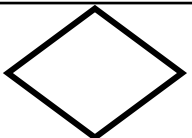

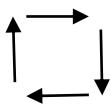
- a) **Diagrama de flujo vertical:** También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este tipo de diagrama es extremadamente útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.
- b) **Diagrama de flujo horizontal:** En este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo.
- c) **Diagrama de flujo de bloques:** Este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico. Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo.

2.2.4.5 Simbología

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación única del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Simbología Diagrama de Flujo

Cuadro4.Auditoría de gestión

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una área administrativo administrativa o persona que recibe o		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Digitación de información.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.		

Fuente:CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamericana, Primera Edición., Colombia, 2002

Elaborado Por:Autor de Tesis

2.2.4.6 Control Interno

El control interno es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas. Ese es, posiblemente su mayor dificultad inherente. En la búsqueda de soluciones a ello, se ha intentado recoger en una sola definición los distintos elementos comunes que permiten alcanzar consenso sobre el particular. De esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) está compuesto por cinco organizaciones profesionales, este comité es una organización voluntaria sin ánimo de lucro del sector privado dedicado a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocios más efectivas, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales y orientación con base en investigación en profundidad, análisis y mejores prácticas. (MANTILLA BLANCO, 2009)

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

2.2.4.7 Importancia

El control interno tiene una importancia primordial en el desarrollo de las organizaciones, el desarrollo del control interno, permitió que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes pasara a un plano secundario, y el control es aplicado desde un punto de vista preventivo.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad, reservándose a la auditoría la misión de evaluar la eficacia del control interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.

2.2.4.8 Sistemas de Control Interno

Es el conjunto de normas, procedimientos, estructuras, políticas, definiciones de funciones y actuaciones al interior de la Entidad en lo que concierne al control de su gestión.

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y empleados de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y empleados de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta. (ECUADOR, Normas de Control Interno , 2009)

Componentes del control interno

- **Ambiente de control.-** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridades y responsabiliza, y como organiza y desarrolla su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.
- **Valoración de riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requiere mecanismo para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.
- **Actividades de control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en toda las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones y verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño gestión, seguridad de activos y segregación de funciones.
- **Información y comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinentemente en una forma y en un tiempo que le permita a los

empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información gestión, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solo con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- **Monitoreo.-** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de la administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios. (IBIDEN, 2001)

2.2.4.9 Técnicas Universales

“Las técnicas de auditoría son los instrumentos metodológicos que utiliza el auditor para obtener evidencia suficiente y competente durante el proceso de auditoría. Un auditor de gestion utiliza normalmente las siguientes técnicas para obtener evidencia: interrogación,

investigación, recálculo, verificación, análisis, comparación, comprobación, conciliación, confirmación, inspección, observación, entre otras.

2.2.4.10 Procedimientos/pruebas

Los procedimientos de auditoría; también denominados pruebas, resultan de la aplicación de las técnicas de auditoría en la etapa de obtención de información o evidencia para respaldar los informes. Las pruebas que ejecuta el auditor de gestión son de tres tipos: de cumplimiento, sustantivas y de doble propósito o finalidad.

a) De cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento tienen por objeto verificar si el personal está trabajando con base en los procedimientos operativos y de control definida y aprobada por la dirección y con las disposiciones legales vigentes sobre el particular. Naturalmente que el auditor deberá cerciorarse primero de la vigencia y adecuada interpretación y aplicación de las normas legales, y de la validez técnica de los procedimientos administrativos, operativos y de control, para luego verificar su cumplimiento. Las pruebas de cumplimiento son muy utilizadas por los auditores de gestión debido a que la naturaleza de su trabajo está en la evaluación de los procesos operativos.

b) Sustantivas

Las pruebas sustantivas se orientan fundamentalmente a examinar y evaluar las operaciones con base en los lineamientos teóricos modernos de la administración de los negocios y los parámetros de la auditoría de gestión: economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones.

c) De doble propósito

Las pruebas de doble propósito comprenden la combinación de las pruebas de cumplimiento y sustantivas. En este tipo de pruebas se examinan y evalúan simultáneamente el grado de cumplimiento de los procedimientos operativos y de control y el nivel de economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones en las organizaciones, al tenor de los avances modernas de las ciencias administrativas”.

2.2.4.11 Papeles de Trabajo

“En la práctica profesional de la auditoría, los papeles de trabajo merecen especial atención debido a que es allí donde se refleja la calidad del trabajo del auditor; además, mediante la exhibición de los mismos puede demostrar que su trabajo ha sido realizado con base en las normas de auditoría generalmente aceptados.

2.2.4.12 Hallazgos

“El desarrollo de los hallazgos constituye una labor dispendiosa en el proceso de obtención de evidencias para respaldar el informe de auditoría de gestión.

a) Concepto

Al hablar de hallazgos se viene a la mente una gama de ideas. Sin embargo, en función de la auditoría de gestión, significa los aspectos favorables o desfavorables en materia de manejo administrativo, desempeño operativo y resultados de una gestión.

b) Tipología

Los hallazgos en auditoría de gestión pueden ser positivos o negativos. Los primeros son las evidencias de los logros de la administración: de la legalidad, economía, eficiencia, efectividad y equidad en la organización. Los hallazgos negativos son las evidencias de los aspectos críticos o debilidades de control que afectan desfavorablemente los resultados de la gestión en materia de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y equidad.

c) Requisitos

Para que los hallazgos sean relevantes y útiles deben reunir los siguientes requisitos:

1. Que sean objetivos, es decir, que no obedezcan a presiones de alguna naturaleza que puedan debilitar su real importancia para efectos de auditoría;
2. Que se basen en hechos o evidencias concretas debidamente registradas en los papeles de trabajo;
3. Su importancia relativa debe merecer la comunicación correspondiente a la dirección de la organización;
4. Que sean convincentes para asegurar la debida receptividad de la gerencia.

d) Atributos

Los atributos (o componentes básicos) de un hallazgo son: la condición, el criterio, el efecto y la causa.

1. **Condición:** Se representa a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría. La condición refleja el grado en que se están logrando o no los criterios. En la condición no se identifica el hallazgo: solamente se describe la forma como se están haciendo realmente las cosas o si se están haciendo bien, regular o mal.
2. **Criterio:** Está dado por las normas o instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usados están las leyes, los reglamentos, los objetivos, las políticas, el sentido común, la experiencia del auditor y las opiniones independientes de expertos. El criterio indica cómo se deben hacer las cosas.
3. **Efecto:** Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio. Se cuantifica en dinero o en otra área administrativo de medida para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar correctivos inmediatos o a corto plazo dirigidos a disminuir los desfases entre la condición y el criterio, o, por lo menos, el impacto de los mismos. Los efectos más conocidos son la práctica anti-económicas en la adquisición y

control de los recursos, el uso ineficiente de los recursos, la pérdida de activos, la violación de leyes y reglamentos, los gastos imprevistos, los informes inútiles, el incumplimiento de objetivos.

- 4. Causa:** Es el origen de las condiciones halladas durante el desarrollo de la auditoría; o los motivos por los cuales no se han cumplido los objetivos establecidos por la administración. Este atributo tiene una especial importancia porque el auditor de gestión trabaja fundamentalmente sobre las causas de los problemas para diagnosticarlos y proponer el debido tratamiento para eliminarlos. Las causas más frecuentes están la ausencia de una política de capacitación del personal, la deficiencia de las comunicaciones, la negligencia administrativa, los criterios obsoletos, la insuficiencia de recursos, la carencia de sentido común, la deshonestidad, la falta de políticas de motivación, la deficiente supervisión e incompetencia gerencial.

e) Conclusiones

Son los juicios que emite el auditor y que se basan en los hallazgos; surgen luego de evaluar los correspondientes atributos y los comentarios de la entidad. De otra manera, es la sinopsis de los hallazgos que hace énfasis en la gravedad o en el impacto adverso para la organización.

f) Recomendaciones

Son las sugerencias del auditor sobre los distintos problemas identificados para que sean corregidos oportunamente, para asegurar una gestión de éxito. Las recomendaciones deben reflejar el conocimiento y experiencia del auditor sobre la materia en términos de lo que debe hacerse para que la gerencia se sienta suficientemente asesorada en la toma de decisiones”.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis general

El desarrollo de la auditoría de gestión mejorará los procesos del área administrativa y operativa en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética ecología, equidad y educación del Diario La Prensa.

.

2.3.2 Hipótesis específicas

- El diagnóstico de la situación actual del Diario La Prensa, permitirá identificar los factores que tiene mayor preponderancia en el éxito organizacional.
- Mediante el desarrollo de los procedimientos apropiados permitirá determinar metodologías de la gestión por procesos, que coadyuven al mejoramiento, de los procesos administrativos y operativos.
- La presentación del informe de auditoría de gestión contribuirá en la adecuada toma de decisiones que coadyuven a un mejor desempeño.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

- Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable dependiente

- Procesos Administrativos y Operativos

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la puesta en marcha de la presente investigación se aplicaran las siguientes modalidades:

Cuantitativo, debido a que se planteó el problema de estudio y se construyó el marco teórico, el cual permitió construir la hipótesis que se sometió a prueba para su verificación mediante la aplicación de encuestas a empleados del área objeto de estudio, es así que en el presente capítulo los datos recolectados fueron tabulados y analizados según la medición numérica resultante de cada pregunta.

Cualitativo, porque se observaron eventos ordinarios y actividades cotidianas en la institución permitiendo adquirir un punto de vista interno de los procesos llevados a cabo en el Área Administrativo, esto permitió la concepción del diseño de la propuesta y su desarrollo bajo los lineamientos teóricos, misma que se sintetizó en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que fundamentaron las hipótesis.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada fue de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

- **De campo:** ya que se realizó en el mismo lugar en donde se desarrollaron los acontecimientos, y además fue en contacto con los gestores del problema investigado. Esta modalidad de investigación permitió obtener información de primera mano en forma directa.

- **Bibliográfica:** porque se basó en recopilaciones y análisis de textos y documentos de diversos autores sirviendo esto como base para el desarrollo de la propuesta.
- **Documental:** porque se basó en el estudio de documentos normativos institucionales y departamentales como: orgánico funcional por procesos, planificación estratégica, reglamento interno, código de ética, políticas departamentales, plan de programas y proyectos, permitiendo obtener información necesaria para el desarrollo del tema.
- **Descriptivo:** puesto que se identificaron y detallaron las tareas y actividades desarrolladas en el área objeto de estudio mediante flujo gramas de procesos y por consecuencia permitió delimitar así los hechos que conformaron el problema investigado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para la realización de este proyecto de investigación se ha considerado el apoyo del siguiente grupo humano y se determinó que la población es finita, es decir el número fue de 6 personas con el cual se trabajó, por lo que no requirió el establecimiento de una muestra, el análisis de la totalidad de elementos fue con el fin de llegar a resultados que validen la propuesta.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	RELACIÓN LABORAL	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
Lucy Alexandra Freire Celleri	Directora de Gestión Administrativa	Nombramiento Provisional	Ingeniería en Administración de Empresas
Patricio Iván Lalama Salas	Gerente	Contrato	Licenciado en Ciencias de la Educación
María del Carmen Zabala Hernández	Secretaria	Contrato	Bachiller Informática
Patricia María Naupa León	Recepcionista	Contrato	Bachiller en Secretariado
Valeria Mercedes Cando Guamán	Atención al Cliente	Contrato	Bachiller Sociales
Aidé Génesis Valarezo Andrade	Atención al Cliente	Contrato	Bachiller en Secretariado

3.3.2 Muestra

La muestra es una representación significativa de la población en tamaños extensos, que para su estudio es necesario extraer una parte de ella, el cual será objeto de estudio. Para la realización de la Auditoría de Gestión se consideró como muestra el universo de empleados.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

Método analítico-sintético: Porque durante el desarrollo de la auditoría se analizaron procesos del área evaluada, permitiendo identificar las áreas críticas; del mismo modo se procedió a unificar las tareas y actividades llevadas a cabo, permitiendo obtener un punto de vista horizontal de los procesos administrativos.

Método Inductivo-Deductivo.- Porque se observó la forma en que se asoció el desarrollo de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y esto a su vez permitió corroborar la hipótesis planteada.

Método Histórico-Lógico.- Utilizado en el capítulo I y II, debido a que se analizó la trayectoria del ente auditado y su evolución, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo de las actividades hasta llegar al conocimiento más profundo que significa la esencia y la partida para la propuesta.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proyecto de investigación se muestran a continuación:

Técnicas	Fuente	Instrumentos
Observación Directa	Primaria	Fichaje
Encuesta	Primaria	Cuestionario de Preguntas
Entrevista	Primaria	Guía de Entrevista

Fuente: Castañeda Jiménez, J. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2da Ed. México: McGraw-Hill. Pág. 134

Elaborado por: Autor de Tesis

3.5 RESULTADOS

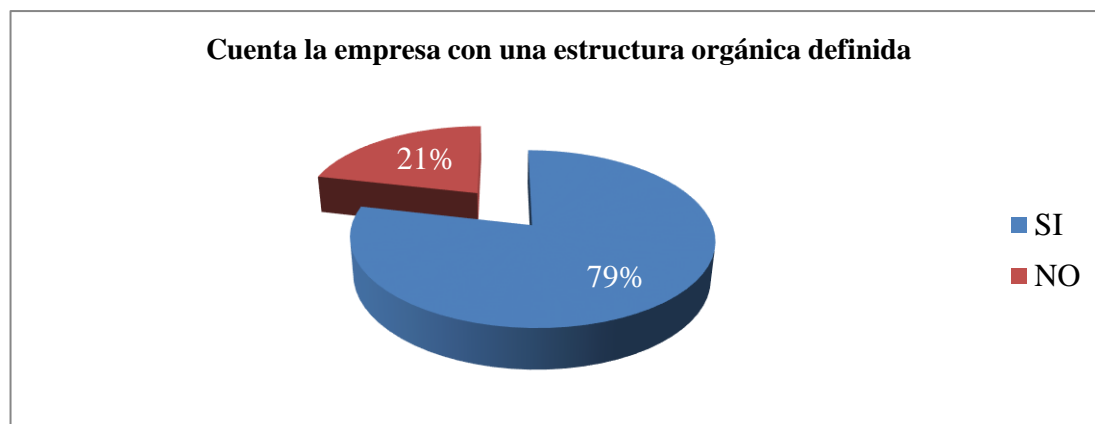
3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada a administrativos y empleados de la entidad.

1. ¿El Diario La Prensa cuenta con una estructura orgánica definida que permita establecer una adecuada comunicación?

Cuadro 6. Conocimiento de la estructura orgánica definida

Cuenta con una estructura orgánica definida		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	11	78,57%
NO	3	21,43%
TOTAL	14	100%

Gráfico 1. Conocimiento de la estructura orgánica definida



INTERPRETACIÓN:

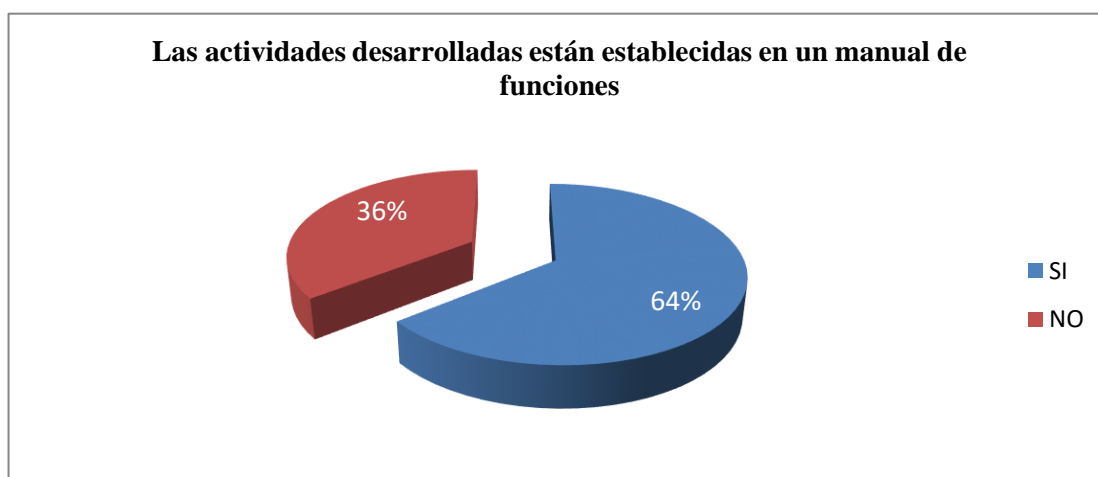
De la encuesta aplicada al personal que labora en el área administrativa, correspondiente a la existencia de una estructura orgánica definida, se obtuvo como resultado un 79% de afirmación y un 21% responde que NO.

2. ¿Las funciones que ejecutan los empleados se encuentran establecidos dentro de un manual de funciones?

Cuadro 7. Existencia de un Manual de Funciones

Las actividades desarrolladas están establecidas en un manual de funciones		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	64,29%
NO	5	35,71%
TOTAL	14	100%

Gráfico 2. Existencia de un Manual de Funciones



INTERPRETACIÓN:

De la consulta efectuada al personal, respecto al desarrollo de las actividades con sustento en un manual de funciones, se obtuvo como resultado un 64% que afirma ejecutar sus

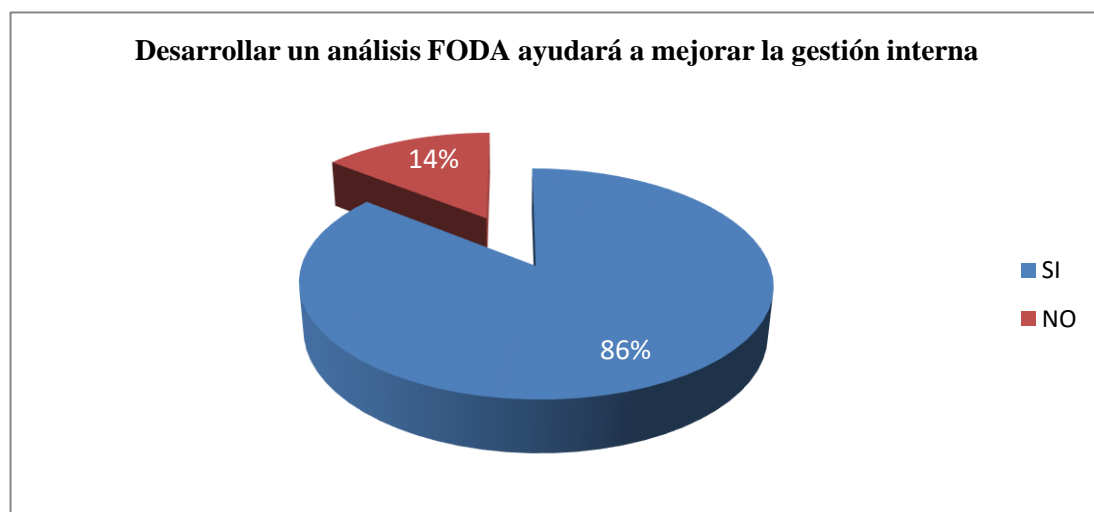
actividades conforme a lo descrito en un manual de funciones, y el 36% de los consultados responde NO.

3. ¿Cree usted que el desarrollo de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas puede contribuir a mejorar la gestión interna?

Cuadro 8. Aplicación de un Análisis FODA

Desarrollar un análisis FODA ayudará a mejorar la gestión interna		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100%

Gráfico 3. Aplicación de un Análisis FODA



INTERPRETACIÓN:

Del total de los consultados, con respecto al desarrollo de un análisis FODA para mejorar la gestión interna, el 86% afirma que un análisis de esta naturaleza permitiría conocer los factores internos y externos que contribuyen o afectan el desenvolvimiento de la entidad y las medidas a tomar para contrarrestarlos, por tanto la mayoría ratifica la necesidad de esta investigación.

4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con maquinaria y equipo que permiten efectuar un trabajo eficiente?

Cuadro 9. Disponibilidad de máquinas y equipo

Necesidad de tecnología actual para un trabajo eficiente		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	—	—
TOTAL	14	100%

Gráfico 4. Disponibilidad de máquinas modernas



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la interrogante planteada en la encuesta conforme a la existencia de maquinaria y equipo para el desarrollo de las operaciones, el 100% de los consultados responde SI, con lo cual concluimos que existen los equipos necesarios que permiten garantizar un trabajo eficiente de sus empleados.

5. ¿Conoce usted si el desarrollo de las actividades que ejecuta el personal del área administrativo de la empresa son supervisados?

Cuadro 10. Supervisión de las actividades

Supervisión de actividades como medida de cumplimiento		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	—	—
TOTAL	14	100%

Gráfico 5. Supervisión de las actividades



INTERPRETACIÓN:

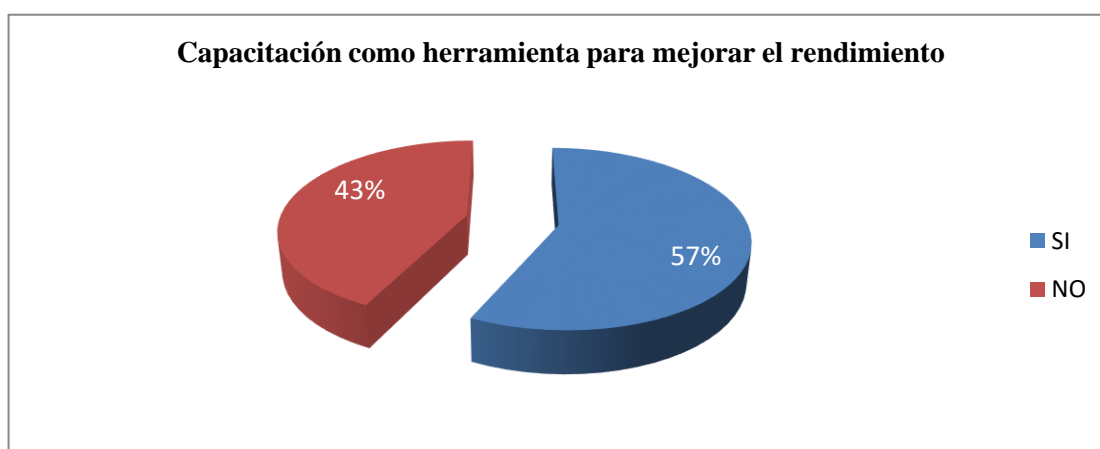
De la aplicación de la encuesta, en lo concerniente a la supervisión de las actividades, el 100% responde SI, de acuerdo a las observaciones efectuadas se corroboró dicha afirmación, pero con el desarrollo de la auditoría podrá determinarse su eficacia.

6. ¿El personal del área administrativa recibe capacitación conforme al área de desempeño para lograr un mayor rendimiento?

Cuadro 11. Existencia de capacitación

Capacitación como herramienta para mejorar el rendimiento		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	42,86%
NO	8	57,14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 6. Existencia de capacitación



INTERPRETACIÓN:

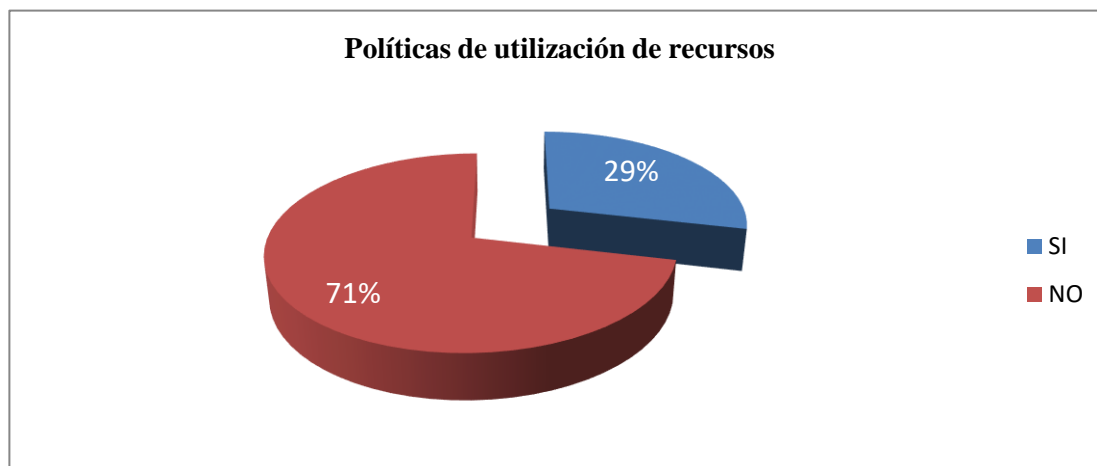
De la encuesta aplicada, con respecto a si el personal recibe capacitación para lograr un mayor rendimiento el 57% responde afirmando y el 43% .de los consultados responde no, por tanto la mayoría ratifica la necesidad de esta investigación.

7. ¿Conoce usted si existen políticas para el manejo y distribución eficiente de los recursos?

Cuadro 12. Existencia de políticas

Políticas de utilización de recursos		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	28,57%
NO	10	71,43%
TOTAL	14	100%

Gráfico 7. Existencia de políticas



INTERPRETACIÓN:

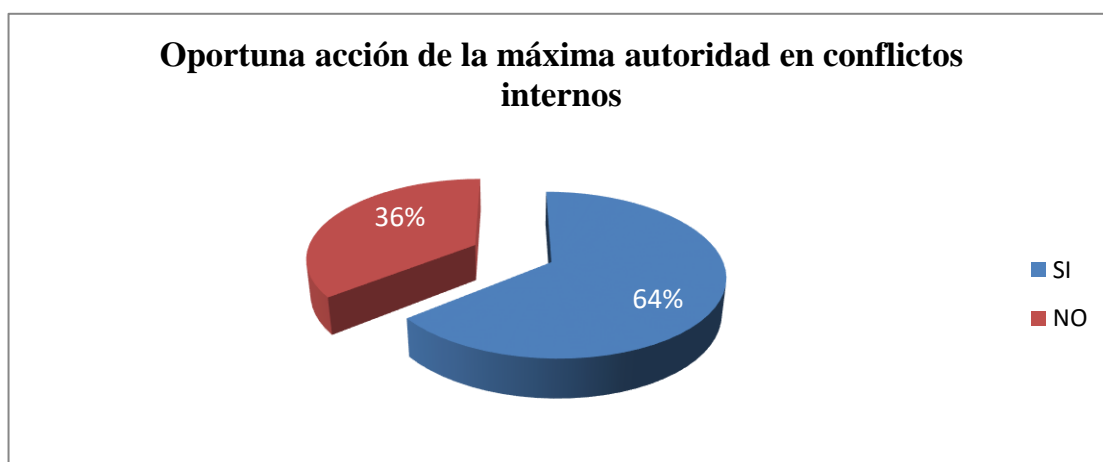
Con respecto a la existencia de políticas para el manejo y distribución de recursos, un 71% de las personas responde NO, mientras que un 29% responde que SI, por ello la necesidad de implementarlos para tener un manejo eficiente de los mismos, por tanto la mayoría ratifica la necesidad de esta investigación.

8. ¿Cree usted oportuno el accionar de la máxima autoridad en la solución de conflictos internos?

Cuadro 13. Área administrativo en la solución de conflictos

Oportuna acción de la máxima autoridad en conflictos internos		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	64,29%
NO	5	35,71%
TOTAL	14	100%

Gráfico 8. Oportuna acción de la máxima autoridad en conflictos internos



INTERPRETACIÓN:

Con respecto al cuestionamiento del accionar de la máxima autoridad en la solución de conflictos internos, el 64% responde SI, y el 36% responde NO. Durante el transcurso del desarrollo de la auditoría se podrá demostrar, puesto que en una entrevista nos informaron de incidentes ocurridos en períodos anteriores, los mismos que permitieron tomar medidas correctivas necesarias.

9. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área administrativa?

Cuadro 14.Coordinación entre las áreas

Existencia de una Coordinación		
ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	—	—
TOTAL	14	100%

Gráfico 10. Coordinación entre las áreas de producción



INTERPRETACIÓN:

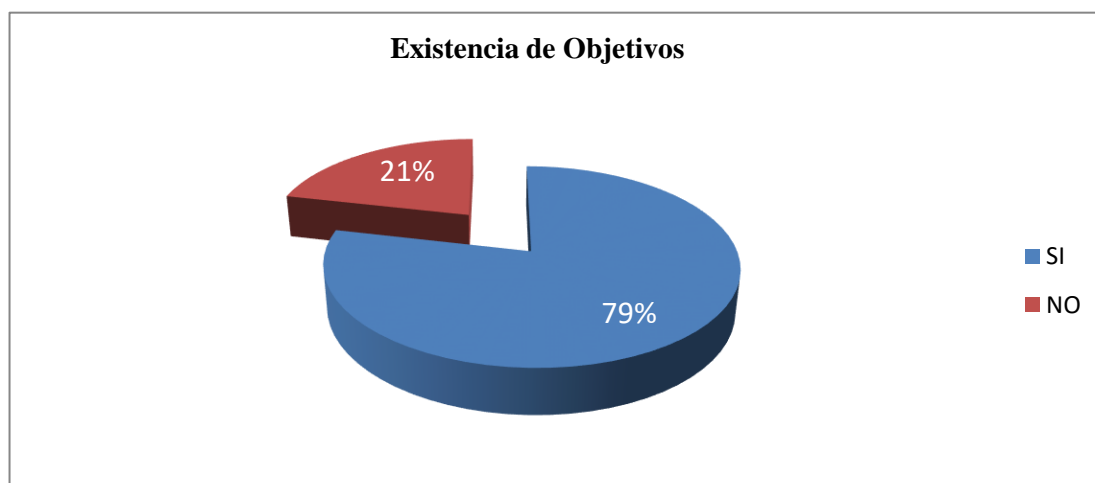
De la interrogante planteada con respecto a una adecuada coordinación de actividades del área administrativa, el 100% del personal responde afirmativo. Cabe mencionar que no existe establecido un flujograma y que sin duda alguna, es importante documentarlo, puesto que facilita la identificación de cuellos de botella que impide desarrollar las actividades de manera normal.

10. ¿Considera usted que es necesario establecer objetivos dentro del área administrativa?

Cuadro 15. Existencia de objetivos

Existencia de objetivos		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	11	78,57%
NO	3	21,43%
TOTAL	14	100%

Gráfico 11. Existencia de objetivos



INTERPRETACIÓN:

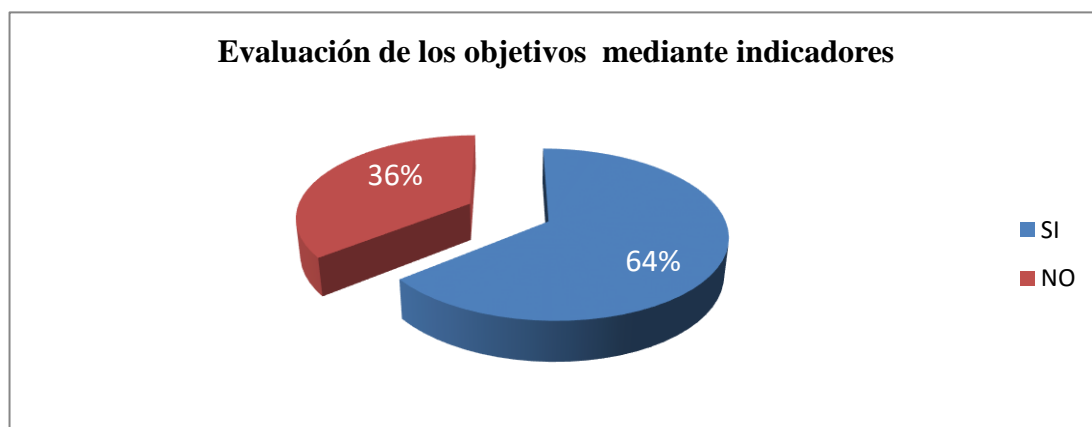
Las personas a quienes se planteó la interrogante, con respecto al establecimiento de objetivos el 79% responden SI, durante la investigación se podrá determinar la factibilidad de implementar de los mismos. Mientras que el 21% responde NO por que manifiestan que ellos realizan sus actividades bajo sus criterios y no existe la necesidad de planteamiento de objetivos.

11. ¿Cree usted que la aplicación de indicadores permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Cuadro 16. Aplicación de indicadores

Evaluación de los objetivos mediante indicadores		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	64,29%
NO	5	35,71%
TOTAL	14	100%

Gráfico 12. Aplicación de indicadores



INTERPRETACIÓN:

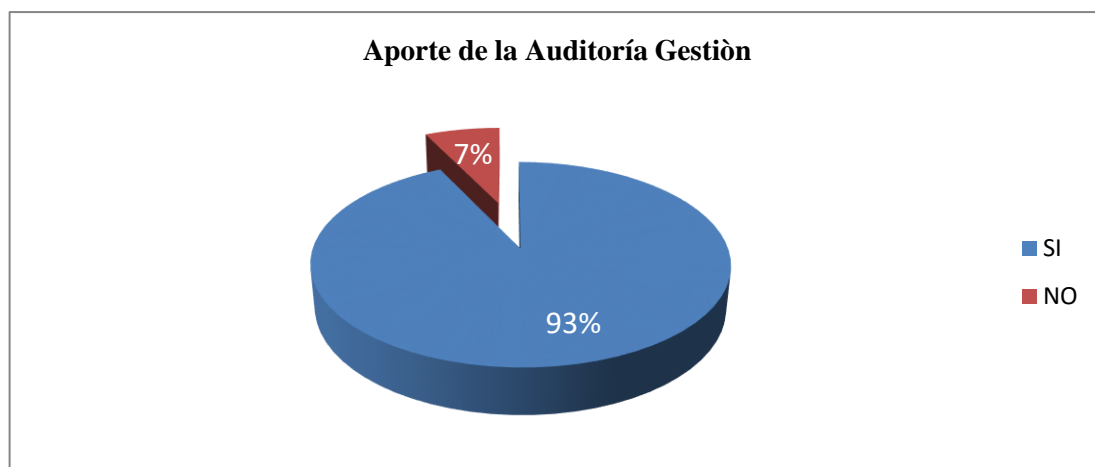
Del total de los consultados, el 64% afirma que sería adecuado evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos, pero cabe destacar que no existen establecidos los mismos, mientras que un 36% responde NO, puesto que conocen de la inexistencia de objetivos. Existe una misión sobre el cual habrá de evaluar el nivel de cumplimiento.

12. ¿Considera usted que con la aplicación de un examen de Auditoría de Gestión al Área Administrativa del Diario La Prensa coadyuvara a mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética de las actividades?

Cuadro 2. Aplicación de una auditoría

Aporte de la Auditoría Gestión		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 13. Aplicación de una auditoría



INTERPRETACIÓN:

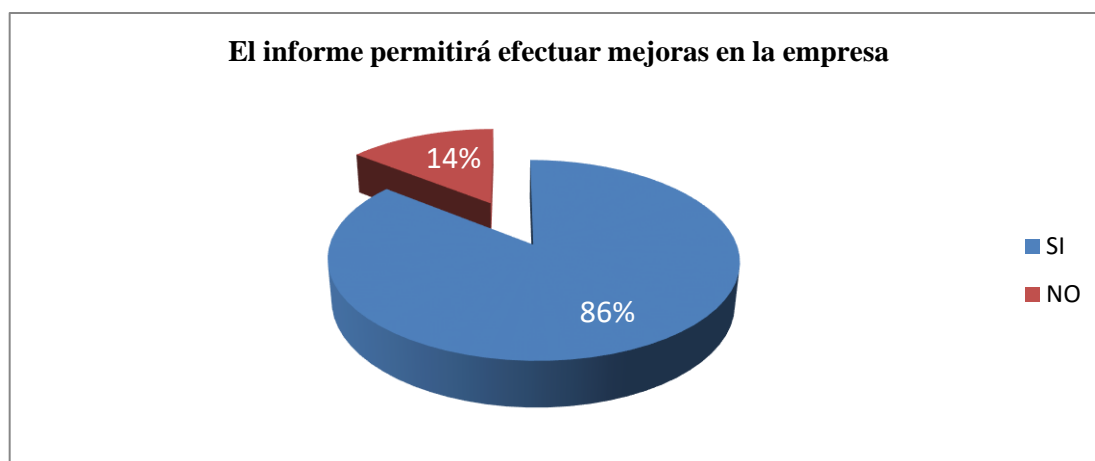
El 93% de las personas a quienes se aplicó la encuesta responde SI, conscientes de que siempre hay algo por mejorar. Esta afirmación comprueba la hipótesis planteada. Durante el transcurso del examen se determinará la existencia de debilidades que afecta el desarrollo normal de las operaciones, utilización de recursos, etc.

13. ¿Cree usted que el informe de Auditoría Gestión permitirá a los administradores tomar acciones de mejora para el desarrollo continuo de la empresa?

Cuadro 3. Emisión del informe de auditoría

El informe permitirá efectuar mejoras en la empresa		
ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100%

Gráfico 14. Emisión del informe de auditoría



INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas con respecto al aporte del informe de auditoría en la mejora continua de la empresa, el 86% responden SI, con lo cual se comprueba que la hipótesis es afirmativa y cuyo resultado se puede demostrar durante la ejecución de la auditoría y posterior con la presentación del informe.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante la aplicación de la encuesta efectuada al personal administrativo del Diario La Prensa, se puede concluir que el desarrollo de la presente investigación, amparado en las hipótesis planteadas, presenta el siguiente resultado:

Del total de los encuestados, el 93% considera que la aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá detectar errores que impiden cumplir de manera satisfactoria con las aspiraciones del Cliente (ciudadanía). La propuesta se justifica necesaria tanto para identificar puntos críticos, como también, proponer las alternativas de mejora.

En una entrevista practicada, se conoció que no se han efectuado auditorías constantes, razón por la cual se considera oportuno evaluar el desempeño, y tomar las acciones correctivas que conlleven a mejorar en eficiencia, eficacia, ética, ecología economía, equidad y educación teniendo como sustento el informe de auditoría que facilite la ejecución de recomendaciones y dar seguimiento al mismo. Por consiguiente se afirma que la hipótesis planteada es positiva y se lo demuestra mediante la aplicación del método del Chi-Cuadrado.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 “AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012.”

CLIENTE:	DIARIO LA PRENSA
COMPONENTE:	ÀREA ADMINISTRATIVA
FECHA DE CIERRE:	ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012

ARCHIVO PERMANENTE

AP

4.2 DESARROLLO DEL EXAMEN

ÍNDICE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información General	AP1
Propuesta de servicio	AP2
Contrato de prestación de servicio	AP3
Orden de trabajo	AP4
Notificación de Inicio de examen	AP5
Memorando de planificación preliminar	AP6

4.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

RESEÑA HISTÓRICA

Diario la Prensa desde su creación hasta la actualidad ha creado la cultura de la empresa responsable con sus clientes y la sociedad en general por lo cual es meritorio destacar los hechos más trascendentes durante toda la vida de la empresa.

La revista centro, con veintidós ediciones, la más amplia que se hay publicado en la Provincia de Chimborazo hasta el momento y, el periódico La noticia, de no tan grata recordación para nosotros, posiblemente mantenían el rescoldo que no termino de apagarse gracias al estímulo constante de amigos y clientes de Editoriales Pedagógica Freire que exigían la publicación de un diario pluralista, abierto y moderno al servicio de los intereses del área administrativa.

Diario la prensa lleva adelante varios programas permanentes que ayudan a la orientación ciudadana, al conocimiento de nuestros problemas básicos como es “Frente al Futuro”, un espacio de análisis y reflexión sobre desarrollo social y económico de nuestra provincia. Con este programa logramos avances significativos en el discurso y responsabilidad de los candidatos a las representaciones populares.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa para el normal desarrollo de las operaciones observa la siguiente normativa legal. Considerando requisito indispensable para el inicio de operaciones de toda persona natural y jurídica; nacional o extranjera que busque iniciar operaciones mercantiles y/o sociedades dentro del territorio ecuatoriano. Razón por la cual el 14 de febrero de 1992 el Día de la juventud, del amor y la amistad, fue la fecha en la que nació Diario la Prensa iniciando formalmente sus operaciones una vez aprobados todos los permisos respectivos.





MISIÓN

Consolidarnos como el grupo de medios de comunicación líder de Riobamba, que forma, informa y entretiene, a través de una plataforma multimedia de servicios que satisfagan la preferencia de nuestros clientes y proveedores; logrando el adecuado retorno de las inversiones de nuestros accionistas, promoviendo el desarrollo y compromiso del talento humano para convertirnos en una empresa de clase mundial.

VISIÓN

Ser el grupo de medios de comunicación referente en el país, que influye democráticamente en la edificación de Riobamba y el Ecuador del hoy y mañana.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

-  Incrementar el Valor de la Institución y los clientes.
-  Mantener la imagen positiva y buenas relaciones con las partes interesadas.
-  Optimizar la ejecución de los procesos.
-  Mejorar la capacidad humana y tecnológica.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

PROPUESTA DE SERVICIO

FECHA 11 de Octubre del 2013

Ing. Patricio Lalama
GERENTE
DIARIO LA PRENSA
Presente.-

Agradeciendo por la apertura concedida para la prestación de nuestros servicios, nos permitimos someter a su consideración la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo una Auditoría de Gestión en su distinguida empresa, por el período 2012.

Estamos convencidos de que las empresas hoy en día requieren de los servicios de especialistas en el apoyo de su desarrollo, que trabaje en equipo con sus clientes y que ofrezca valor agregado a sus servicios.

Nuestra misión, contribuir a la excelencia de nuestros clientes mediante el apoyo y asesoría en la ejecución de sus actividades.

Nuestro examen se llevará a cabo bajo la más estricta confidencialidad. Al mismo tiempo estaremos atentos para detectar oportunidades que benefician a la empresa, y ofrecer recomendaciones útiles y oportunas que propicien su desarrollo.

Esperamos que la presente propuesta cumpla con los objetivos que se han planteado para su empresa. Estamos a sus órdenes para aclarar cualquier duda que pudiese existir.

Atentamente

Castillo Mayorga Jorge David
AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	11/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

1. ANTECEDENTES

Nuestra firma ofrece servicios de apoyo en el desarrollo de las organizaciones. Enfocamos nuestros servicios para ayudarlos a que ustedes puedan concentrar su potencial en la mejor administración y desarrollo del negocio, para concentrar sus expectativas con un adecuado respaldo en materia de asesoría de negocios, entre otras:

- 1 Ofrecemos nuestros servicios a las organizaciones de la sociedad; es decir, organizaciones lucrativas y no lucrativas.
- 2 Enfatizamos intervenciones de consultorías que aumentan la efectividad de la organización, al aumentar la eficiencia de las personas y utilización de recursos. Favorecemos también intervenciones que promueven organizaciones aprendientes que administran el conocimiento, cuando estas están dirigidas a incrementar el valor y desarrollo del capital humano.

2. OBJETIVO DE NUESTRA CONSULTORIA

En el curso de nuestra entrevista, nos percatamos de sus expectativas de servicio con respecto a nuestra participación como asesores externos, considerando que ustedes requieren, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Análisis del cumplimiento de objetivos
- Evaluación de procesos de producción
- Utilización de los recursos
- Aspectos generales internos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	11/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

3. PLAN Y ALCANCE DE NUESTRA AUDITORÍA

Con el objeto de llevar a cabo nuestra auditoría, es indispensable contar con el apoyo incondicional por parte del personal de la empresa, proporcionarnos la información necesaria, para así desarrollar el plan de trabajo de manera adecuada.

El trabajo se desarrollará de acuerdo al siguiente programa:

- a) Debido a que requerimos la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, es necesario que los libros oficiales de su distinguida empresa se encuentren disponibles y demás apuntes necesarios para el desarrollo de la auditoría.
- b) El trabajo a desarrollar y el tiempo a emplear por los auditores, dependerá en forma primordial y definitiva de la cooperación que tengamos por parte del personal de la empresa y de su dirección.
- c) Fijáramos de común acuerdo la forma y plazos en que nos serían proporcionados los datos e informes necesarios para el desarrollo de nuestro trabajo profesional, con el propósito de estar en condiciones de entrega nuestro informe.

4. INFORME A PRESENTAR

El Diario La Prensa, obtendrá de nuestra firma, derivados de nuestro servicio profesional, el siguiente documento:

Informe Final de Auditoría

Consideramos de vital importancia presentar este informe, ya que es la conclusión de nuestro trabajo donde emitiremos nuestros comentarios en relación a las observaciones encontradas, que permitan tomar acciones correctivas inmediatas para un mejor desempeño.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	11/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

5. NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

El equipo que llevará a cabo el examen de auditoría en su distinguida empresa son profesionales con amplia experiencia para brindar el mejor servicio.

6. ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

Si lo anterior merece su aprobación, solicitamos nos lo hagan saber firmando la copia adjunta. Agradecemos la oportunidad que nos brinda para presentarles esta propuesta y poder atenderlos.

Acepto la propuesta,

DIARIO LA PRENSA

Nombre:

Firma:

Fecha:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	11/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se celebra entre el Ing. Patricio Lalama, Gerente del Diario La Prensa”, domiciliado en Riobamba, en adelante EL CLIENTE; y la firma de Auditoría, domiciliado en Riobamba, en adelante EL AUDITOR, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican a continuación:

I- OBJETO

I.1- Por el presente EL AUDITOR se compromete a realizar el examen a la gestión del Diario La Prensa, correspondiente al período enero – diciembre de 2012 que comprende lo siguiente:

- a) Determinar si la entidad ha cumplido en el desarrollo de su gestión administrativa con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- b) Evaluar la estructura de control interno de la empresa con el alcance necesario para concluir sobre el mismo.
- c) Evaluar el cumplimiento de sus objetivos, como también el grado de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en el desarrollo de sus operaciones.
- d) Elaborar y presentar el informe con las conclusiones y recomendaciones que permiten tomar acciones correctivas para un mejor desempeño.

El examen de auditoría tiene como principal objetivo obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan al AUDITOR formarse una opinión acerca de la información presentada y cumplimiento de programas, proyectos, disposiciones legales, entre otros. **I.2-** A los fines de precisar las obligaciones de las partes, se deja en claro que la presentación de la información, objeto de auditoría, corresponde en forma exclusiva al CLIENTE. El examen por parte del AUDITOR no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieren detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del CLIENTE.

II - METODOLOGÍA DEL TRABAJO

II.1- El examen se efectuará de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, leyes y reglamentos aplicables, así como también normatividad interna establecido por la máxima autoridad.

III – DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

III.1- EL CLIENTE deberá poner a disposición del AUDITOR la información, documentos y registros que éste le solicite. Respecto de otra información, documentos y registros que se solicite durante el desarrollo de la auditoría el CLIENTE se compromete a brindar la cooperación necesaria para facilitar la consecución del trabajo por parte del AUDITOR dentro del plazo previsto en la Cláusula III.4.

III.2- El CLIENTE se compromete a comunicar al AUDITOR por escrito todo hecho o circunstancia que pudiera afectar la propiedad de los activos incluidos en los estados contables, tales como gravámenes o juicios de cualquier tipo, así como la inexistencia de otros activos y pasivos, o compromisos significativos, firmes o contingentes, en adición a los expuestos en los estados contables.

III.3- Para la realización de las tareas objeto del presente contrato, el suscripto contará con la colaboración de un jefe de equipo y un asistente.

III.4- El AUDITOR iniciará las tareas el 01 de julio de 2013 y se compromete a finalizar el examen en 60 días laborables posterior, administrativo en que emitirá su informe final, sujeto al cumplimiento por parte de la empresa de la puesta a disposición de la información y la colaboración conforme se establece en la Cláusula III.1.

III.5- El AUDITOR hará entrega del informe final citado en la Cláusula III.4

IV- EXCEPCIONES

IV.1- En caso de no concluir el examen dentro del plazo convenido por razones justificables, el plazo original se extenderá en un plazo de quince días posteriores concluido los 60 días laborables.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	17/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y copia, en la ciudad de Riobamba, el día 27 de junio de 2013.

Ing. Patricio Lalama
GERENTE DIARIO LA PRENSA

Castillo Mayorga Jorge David
AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	17/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

OFICIO No. 001-GC-001

Sección: Auditoría Externa

Asunto: ORDEN DE TRABAJO

FECHA 14 de octubre del 2013

Ingeniero
Jorge Estrada
AUTOR DE TESIS
Presente.-

En cumplimiento de lo dispuesto en la cláusula III, numeral 4 del contrato celebrado para la ejecución de la auditoría, autorizo a usted para que realice una Auditoría de Gestión al área administrativa del Diario La Prensa por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

La ejecución de la auditoría deberá cumplir los siguientes objetivos:

- a) Evaluar la situación administrativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa y operativa del Diario La Prensa de la ciudad de Riobamba.
- b) Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y educación en los procesos administrativos y operativos.
- c) Formular recomendaciones y elaborar el informe que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional.

Atentamente;

Ing. Patricio Lalama.

GERENTE DIARIO LA PRENSA

**DIARIO “LA PRENSA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN**

Riobamba, 15 de octubre del 2013

Ingeniero

Patricio Lalama

GERENTE DIARIO LA PRENSA

Presente.-

De conformidad con lo dispuesto en la cláusula III, numeral 4 del contrato celebrado para la ejecución de la auditoría, notifico a usted, que la firma auditora, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión al área administrativa efectuada, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012. Los objetivos del examen son:

- a) Evaluar la situación administrativa y operativa, actual, respecto al (talento humano) e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa y operativa del Diario La Prensa de la ciudad de Riobamba.
- b) Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos y operativos.
- c) Formular recomendaciones y elaborar el informe que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional del Diario la Prensa.

Sírvase proporcionar toda la información a ser requerida por los auditores, a fin obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan al auditor formar una opinión acerca de la información presentada y dar cumplimiento a los objetivos presentados.

Atentamente.

Castillo Mayorga Jorge David

AUTOR DE TESIS

Riobamba, 16 de octubre del 2013

Ingeniero

Patricio Lalama

GERENTE DIARIO LA PRENSA

Presente.

De mi consideración:

La presente tiene como objeto presentar ante usted el PLAN DE TRABAJO para la realización de una Auditoría de Gestión, por el período 2012. A continuación presento más generalidades a desarrollarse en la presente auditoría para su amplio conocimiento:

Los objetivos generales son:

- a) Evaluar la situación administrativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa del Diario La Prensa de la ciudad de Riobamba.
- b) Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos administrativos y operativos.
- c) Formular recomendaciones y elaborar el informe que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional.

El trabajo estará realizado por Jorge Castillo, egresado de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior. El tiempo estimado para la ejecución de la auditoría es de treinta días laborables que incluye la elaboración del informe.

Atentamente,

Castillo Mayorga Jorge David

AUTOR DE TESIS

DIARIO “LA PRENSA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

1. ANTECEDENTES

La contratación se efectuó el 27 de junio de 2013, por el cual la firma de auditoría se compromete a efectuar una Auditoría de Gestión, para determinar la eficiencia, ética, ecología, eficacia, economía en el Diario “La Prensa”, correspondiente al período 2012.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Diario “La Prensa”, se efectuará de conformidad con la orden de trabajo No. 001 del 28 de junio de 2013.

El motivo de la aplicación de una Auditoría de Gestión, evaluar las 6”E” de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios que presta la misma, que permitan formular las recomendaciones que coadyuven a corregir deficiencias, durante el período 2012.

La finalidad del examen es proporcionar una herramienta de apoyo a la gestión de la máxima autoridad y servir de soporte para una adecuada toma de decisiones, además efectuar los correctivos necesarios que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia.

3. OBJETIVOS DEL EXAMEN

GENERAL

Realizar una auditoría de gestión al área administrativa y operativa de Diario la Prensa de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el propósito de evaluarla eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad en la gestión administrativa y operativa para proponer alternativas de mejora.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	16/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación administrativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa del Diario La Prensa de la Ciudad de Riobamba.
- Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos y operativos.
- Formular recomendaciones y elaborar el informe que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional.

4. ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se aplica al área administrativa del Diario “La Prensa”, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

5. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU BASE LEGAL

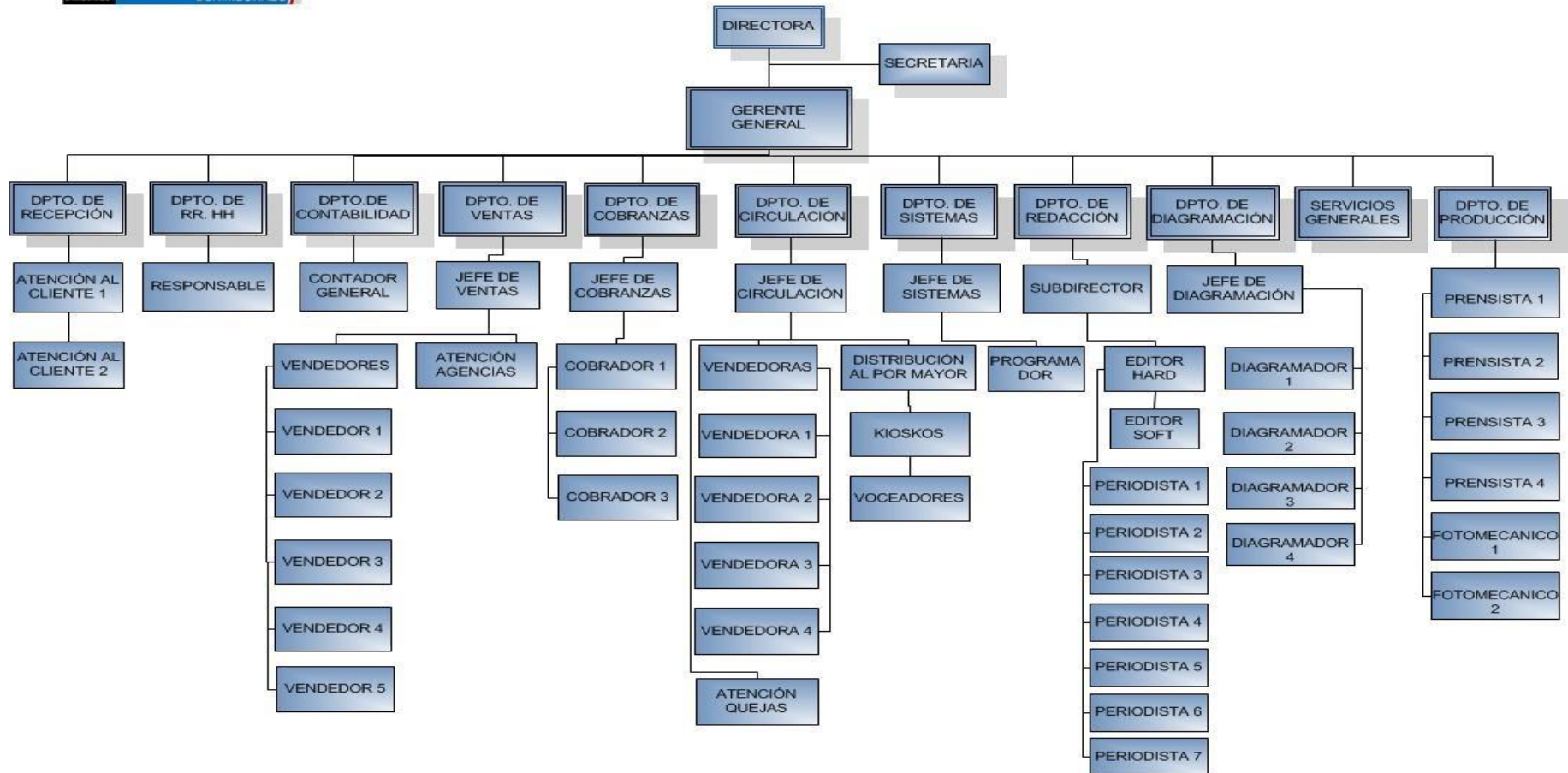
5.1 Base legal

La empresa para el normal desarrollo de las operaciones observa la siguiente normativa legal. Considerando requisito indispensable para el inicio de operaciones de toda persona natural y jurídica; nacional o extranjera que busque iniciar operaciones mercantiles y/o sociedades dentro del territorio ecuatoriano. Razón por la cual el 14 de febrero de 1992 el Día de la juventud, del amor y la amistad, fue la fecha en la que nació Diario la Prensa iniciando formalmente sus operaciones una vez aprobados todos los permisos respectivos.

5.2 Estructura orgánica

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	16/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ORGANIGRAMA



Fuente: Diario la Prensa
Elaborado por: Patricio Lalama

4.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012.

ARCHIVO CORRIENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
ENTE AUDITADO: Diario La Prensa
ÁREA: Administrativa
PERÍODO: 01 Enero – 31 Diciembre 2012
DIRECCIÓN: García Moreno y Veloz

ÍNDICE

ARCHIVO CORRIENTE

SIGLAS	REPRESENTACIÓN
PA	PROGRAMA DE AUDITORÍA: CONOCIMIENTO GENERAL DEL CLIENTE Y PLANIFICACIÓN
CN-E	Cédula narrativa de la entidad
CN-U	Cédula narrativa de la unidad
E	Entrevistas de información general de áreas
MPA	Memorando de planificación específica de auditoría
HM	Hoja de marcas
PA	PROGRAMA DE AUDITORÍA: EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y CONTROL INTERNO
CI-EA	Cuestionarios basados en los elementos administrativos
CI	Cuestionarios de control interno
CRCI	Conclusiones y recomendaciones de control interno
A-EA	Análisis de elementos administrativos
CI-RC	Resumen de niveles de riesgo y confianza del control interno
PA	PROGRAMA DE AUDITORÍA: EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS
PPR	Identificación y ponderación de procesos
FG	Flujo gramas
APF	Análisis de perfil profesional
APP	Análisis de políticas de personal
IG	Indicadores de gestión
HA	Hoja de hallazgos
PA	PROGRAMA DE AUDITORÍA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CP	Carta de presentación
RA	Resultados de auditoría
I	Informe de auditoría

6. PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

FASE I

DIARIO “LA PRENSA”
Auditoría de Gestión
Planificación
Periodo: 2012

Objetivo General:

Lograr un ambiente afable en el diario para propiciar el desarrollo del trabajo y establecer la relación entre los implicados y el equipo de auditoría, a su vez conocer además, el ambiente organizacional; así como definir un conjunto de aspectos que son de vital importancia para lograr una familiarización con la situación actual del Diario La Prensa.

Objetivos Específicos:

- Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.
- Realizar la entrevista y visita preliminar.
- Estructurar los planes estratégicos para la ejecución del trabajo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF./P.T	RESPONSABLE	FECHA
1	Mantenga la reunión con directivos y funcionarios de la empresa.	AP	C.M.J.D	14/10/2013
2	Efectué la visita preliminar y reunión con el personal del área administrativa a quienes vamos a auditar	VP	C.M.J.D	14/10/2013
3	Prepare una cédula narrativa del recorrido por el área administrativa y solicitar: Base legal; Estatuto; Reglamento Interno; Manual de Políticas, Manual de Funciones, organigramas.	CN	C.M.J.D	14/10/2013
4	Obtenga información del perfil laboral de los empleados de la empresa.	PL	C.M.J.D	29/10/2013
5	Realice la matriz FODA	MF	C.M.J.D	29/10/2013
6	Realice una análisis FODA y su ponderación	AF-PO	C.M.J.D	29/10/2013

7	Realice una matriz de riesgo preliminar.	MRP	C.M.J.D	30/10/2013
8	Elabore el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	RPP	C.M.J.D	31/10/2013
9	Elabore el Plan de Auditoría.	PA	C.M.J.D	12/11/2013
10	Recopile documentación e información sobre el contrato de la auditoría.	CA	C.M.J.D	12/11/2013
11	Recopile documentación de la aceptación de la auditoría.	AA	C.M.J.D	12/11/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	21/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

AP 1/2

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
ENTREVISTA AL JEFE DEL AREA ADMINISTRATIVA**

Nombre del entrevistado: Ing. Patricio Lalama

Hora: 9:00

Cargo: Gerente

Lugar: Instalaciones del diario

Entrevistador: Jorge Castillo

Fecha y hora: 14 de octubre del 2013/ 17H00

Objetivo: Obtener información general sobre la empresa y el contexto en el que se desenvuelve, para determinar los puntos críticos que hace énfasis en el examen.

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

En general, la condición actual de la empresa es considerada como buena, pero si se debe tomar en cuenta que se debe a un largo tiempo y esfuerzo de años y colaboración del personal que labora en la misma de trabajo duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado local ha pasado por etapas de crecimiento informal siendo más notoria en el periodo del 2001 y finalmente alcanzado una etapa formal en el año 2012, en donde su crecimiento ha sido del 50%, valor alto que para alcanzarlo han incluido siempre la perspicacia de lo que quieren hacer y hacia donde quieren llegar en base a resultados reflejados en números y a la aplicación de índices de profesionalización en su personal. Para este año el crecimiento estimado será del 25%, pues considera que es difícil aspirar a más considerando la situación económica del país.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente

relación con los proveedores y las representaciones que tiene a nivel internacional, los productos de excelente calidad para la comercialización y la experiencia en el mercado. Entre las debilidades indica que son: la falta de capital para hacer mayor inversión, la escasa presencia en el resto de cantones es decir a nivel provincial.

3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

Tiene un Manual de Funciones pero se encuentra en proceso de aprobación, además existe un perfil de Competencia Laboral emitido por él.

4. ¿Se tiene un procedimiento de inducción establecido?

No, la inducción la hace él, pero considera que con la contratación del jefe de Talento Humano en poco tiempo ella será la encargada de hacerlo.

5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal.

6. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología en las operaciones y por ende en el aumento de rentabilidad para la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
ENTREVISTA AL JEFE DEL AREA ADMINISTRATIVA**

Nombre del entrevistado: María del Carmen Zabala

Hora: 9:48

Cargo: Secretaria

Lugar: Instalaciones del diario

Entrevistador: Jorge Castillo

Fecha y hora: 14 de Octubre de 2013/ 17H00

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la empresa es 4 años en el cargo de Jefe de Bodega y como Coordinador de Logística es 1 año.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa?

Considera que es un ambiente de trabajo bueno.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

No tiene conocimiento de los lineamientos implantados.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

Sí, de los directores en lo que respecta a dar el visto bueno de las compras.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo, por la experiencia y el conocimiento que tiene de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
NARRATIVA**

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 14 de Octubre del año 2013, siendo las 12:00 horas se visitó las instalaciones del DIARIO “LA PRENSA”, ubicada en el centro de la ciudad de Riobamba en las calles García Moreno y Veloz en compañía de la Ing. Patricio Lalama en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

El diario cuenta con una infraestructura de dos plantas grandes y una tercera pequeña pero estas no están debidamente distribuidas tanto para funcionamiento de los equipos como para el bienestar de las personas.

En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:

- El área de Caja y Recepción, funciones que desempeña la misma persona y que está debidamente equipada con recursos como: un computador de escritorio, una impresora matricial, un teléfono convencional y un fax.
- Los cuatro puestos de trabajo de los Asesores Comerciales en un espacio y adecuado para las visitas de los clientes, equipados cada uno con una computadora de escritorio, un teléfono convencional y una computadora matricial que comparten entre las 4 personas.
- El área de Logística, en la cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional.
- La sala de reuniones general
- Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes.

En la segunda planta se encuentran:

- La segunda planta comparte una impresora, a excepción de Contabilidad que mantiene su propia impresora de tipo matricial. Los empleados cuentan con acceso abierto al internet, sin restricción, pues consideran como medios alternativos de comunicación al MSN y al Skype tanto con los clientes como entre los empleados.

En la tercera planta se encuentran las oficinas del personal administrativo del Diario La Prensa.:

- Los baños tanto para el personal masculino como para el femenino
- Un pequeño patio.

Estos espacios pueden darle el uso necesario todos los empleados.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, que igualmente suele ser utilizado por los proveedores para descargar la mercadería, además también se puede notar el manejo de la Imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción. Siendo las 13:30 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2013

DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
NARRATIVA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Diario La Prensa por el Gerente General ha sufrido modificaciones a inicios de este año de acuerdo a una propuesta presentada por la Directora de la planificación estratégica implantada.

Esta nueva estructura abarca nuevas dependencias en la direcciones de IT, de Marketing, áreas que de crearse en el futuro significarían un aumento considerable de personal y por ende de mayor desembolso de recursos, logrando de esta forma el incremento de clientes, mejoramiento del contacto con los mismos y por ende de rentabilidad para el diario.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	23/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
PERFIL LABORAL DE EMPLEADOS**

Cuadro19.Auditoría de gestión

CARGO	GENERO	EDAD	FORMACION ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL			RELACIONES DE TRABAJOS		NIVEL DE CONTACTO CON CLIENTE		NIVEL DE RESPONSABILIDA	
				TIEMPO	ACT. SIMILARES	EMPRESAS	JEFE INMEDIATO	SUPERVISA A	INTERNO	EXTERNO	USO DE INFORMACION	TOMA DE DESICIONES
DIRECCION	INDISTINTO	36	INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Titulo)	8 años	5 años	PUBLICA	PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL		MEDIO	ALTO	ALTA	ALTA
GERENCIA	INDISTINTO	38	INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Titulo)	5 años	2 años	PUBLICA- PRIVADA	GERENTE GENERAL	DIRECCION	MEDIO	ALTO	ALTA	ALTA
SECRETARIA	INDISTINTO	25	BACHILLER EN SECRETARIADO (Titulo)	2 años	1 año	PRIVADA	SECRETARIA	GERENTE- DIRECCION	ALTO	MEDIO	BAJA	BAJA
AGENTES DE VENTA	INDISTINTO	22-35	BACHILLER	1 año	8 meses	PRIVADA	VENTAS	GERENTE	MEDIO	ALTO	BAJA	BAJA
ÁREA DE RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE	INDISTINTO	21	BACHILLER EN SECRETARIADO (Titulo)	2 años	1 año	PRIVADA	SECRETARIA	GERENTE- DIRECCION	ALTO	MEDIO	BAJA	BAJA
ÁREA DE RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE	INDISTINTO	22	BACHILLER EN SECRETARIADO (Titulo)	1 año	3 meses	PRIVADA	ARCHIVO- AUXILIAR	GERENTE	ALTO	MEDIO	BAJA	BAJA
ÁREA DE RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE	INDISTINTO	20	BACHILLER EN SECRETARIADO (Titulo)	2 años	9 meses	PUBLICA	ASISTENTE Y SECRETARIA	GERENTE	ALTO	MEDIO	BAJA	BAJA

Fuente: Diario La Prensa**Elaborado por:** Patricio Lalama

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	29/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

MATRIZ FODA DIARIO “LA PRENSA”

Cuadro20.Matriz Foda

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Alto posicionamiento nivel local	O1	Calidad del material impreso.
F2	Excelente sistema de distribución local	O2	Fuentes de información.
F3	Modelo periodístico moderno en todos sus productos al redactar las noticias donde el lector forma su propia opinión	O3	Gama de materiales impresos y/o digitales
F4	Equipo humano de altas calificaciones y competencias	O4	Cobertura de distribución.
F5	Amplia gama de productos informativos y multimedia.	O5	Auge de redes sociales como ventana para publicar noticias.
F6	Adecuado equipo y maquinaria de prensa		Capacidad para crecer rápidamente según las necesidades del mercado.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	No existen políticas para el manejo y distribución de recursos.	A1	Ley de comunicación social del País.
D2	El personal que ingresa no está sujeto a un proceso de inducción.	A2	El Gobierno con apoyo popular en confrontación con la prensa en general
D3	Falta de capacitación continua.	A3	Incremento de medio digitales
D4	Desconocimiento de normativa interna (Código de ética)	A4	Medios de comunicación oficiales del estado
D5	Espacio físico reducido en el área administrativa.	A5	Alto costo de la innovación tecnológica en impresión de periódicos
D6	Inexistencia de indicadores de gestión	A6	El poder económico de la competencia directa

ANÁLISIS FODA DIARIO “LA PRENSA”

MF-PO

Cuadro21.Analisis Foda

FACTORES INTERNOS CLAVES		PESO	PONDERACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS				
F1	Alto posicionamiento nivel local	0,08	3	0,24
F2	Excelente sistema de distribución local	0.10	2	0,2
F3	Modelo periodístico moderno en todos sus productos al redactar las noticias donde el lector forma su propia opinión.	0.05	2	0,1
F4	Equipo humano de altas calificaciones y competencias	0.10	2	0,2
F5	Amplia gama de productos informativos y multimedia.	0.10	2	0,2
F6	Adecuado equipo y maquinaria de prensa	0.10	2	0,2
DEBILIDADES				
D1	No existen políticas para el manejo y distribución de recursos.	0,09	0,27	0,27
D2	El personal que ingresa no está sujeto a un proceso de inducción.	0,07	0,14	0,14
D3	Falta de capacitación continúa.	0,08	0,08	0,08
D4	Desconocimiento de normativa interna (Código de ética)	0,06	0,18	0,18
D5	Espacio físico reducido en el área administrativa.	0,07	0,14	0,14
D6	Inexistencia de indicadores de gestión	0,1	0,2	0,2
TOTAL		1		2,15

El total ponderado indica que la entidad posee una ponderación total mayor en las debilidades contra las fortalezas. Lo cual será necesario recomendar y formular estrategias para combatir las debilidades internas encontradas.

FACTORES EXTERNOS		PESO	PONDERACIÓN	PESO TOTAL
OPORTUNIDADES				
O1	Calidad del material impreso.	0,1	1	0,1
O2	Fuentes de información.	0,06	2	0,12
O3	Gama de materiales impresos y/o digitales.	0,07	1	0,07
O4	Cobertura de distribución.	0,08	2	0,16
O5	Auge de redes sociales como ventana para publicar noticias.	0,12	3	0,36
AMENAZAS				
A1	Ley de comunicación social del País.	0,11	2	0,22
A2	El Gobierno con apoyo popular en confrontación con la prensa en general	0,1	2	0,2
A3	Incremento de medio digitales	0,09	1	0,09
A4	Medios de comunicación oficiales del estado	0,1	2	0,2
A5	Alto costo de la innovación tecnológica en impresión de periódicos.	0,07	2	0,14
A6	El poder económico de la competencia directa	0,1	1	0,1
TOTAL		1		1,76

El total ponderado de 1,76 indica que el diario la “Prensa” está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas claves, a su vez podemos observar que las ponderado de las oportunidades es mayor que el de las amenazas lo cual indica que estamos aprovechando las oportunidades.

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR**

Cuadro20.Auditoría de gestión

Nº	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA
		IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	Posee un plan estratégico actualmente vigente y que está enfocado a la realidad del diario “La Prensa”.	Los empleados desconocen los lineamientos del plan estratégico que rige.	X			Pruebas de Cumplimiento
2	ESTRUCTURA ORGÁNICA	Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales como los que se desea implementar.	Los cargos respetan jerarquías y funciones, la estructura organizacional.		X		Pruebas de Cumplimiento
3	REGLAMENTOS Y MANUALES DE FUNCIONES	Existencia de un manual de funciones y todos los procedimientos q se ejecutan en la misma	El nivel de conocimiento de los, reglamentos, manuales, políticas, no es total.		X		Pruebas de Cumplimiento
4	CANALES DE COMUNICACIÓN	Las autoridades han implementado métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento de la información			X	Pruebas de Cumplimiento

			que es proporcionada por la gerencia.				
5	SISTEMAS DE INFORMACION	Actualmente tienen implementado un Sistema Informático.	Genera datos en tiempo real, para generar reportes que permiten la toma de decisiones oportunas.		X		Pruebas de Cumplimiento
6	MONITOREO DE RENDIMIENTO	No se aplica indicadores de Gestión a todas las áreas de la empresa.	La no aplicación de indicadores no permite evaluar el desempeño y monitorear oportunamente su rendimiento.	X			Pruebas de Sustantivas

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	30/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 DE Enero al 31 de Diciembre del 2012
REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

Riobamba, 30 de Octubre del 2013

Ing. Patricio Lalama

GERENTE DIARIO LA PRENSA

Presente

De la visita previa a las instalaciones del Diario “La Prensa”, se ha procedido a realizar el estudio preliminar de las áreas a examinar, con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan dichos procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica

El diario cuenta con una propuesta del plan estratégico al 2012, cuyos componentes no son de conocimiento de todo el personal.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica presentada por parte de la Dirección se encuentra en evolución, ha mejorado claramente la estructura presentada anteriormente puesto que, permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.

Reglamentos y Manuales de Funciones

El Diario “La Prensa”, dispone de manuales pero no están debidamente aprobados ni difundidos además cuenta con reglamentos necesarios para su funcionamiento debidamente legalizado, aspecto relevante de la administración puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas lo que asegura un buen clima laboral cabe mencionar que el nivel de conocimiento no es total.

Canales De Comunicación

Las autoridades han implementado métodos para manejar la información de la empresa tanto para el cliente interno como externo.

Sistemas de Información

El actual sistema que posee el diario, abarca información actualizada y confiable, permiten obtener reportes de las últimas operaciones registradas en el sistema.

Monitoreo del Rendimiento

No se han establecido indicadores de gestión para las áreas de la empresa, lo que no permitirá determinar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos. En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se determinó un Riesgo Inherente Moderado-Moderado, esto debido a la naturaleza propia de la entidad sujeta a investigación y los distintos factores internos y externos que la afectan directamente para el desarrollo de sus actividades.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Castillo Mayorga Jorge David

AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	30/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

**DIARIO “LA PRENSA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012
PLAN DE AUDITORIA**

MOTIVO DEL EXAMEN

La auditoría de gestión al área administrativa del Diario “La Prensa”, período 2012, de la ciudad de Riobamba., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Sr. Jorge Castillo, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas.

Con motivo de brindar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión, para determinar el grado de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de las operaciones y actividades administrativas. La auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Gerencia con fecha 12 de Noviembre del 2013

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión al área administrativa de diario la prensa de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el propósito de evaluarla eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología equidad y educación en la gestión administrativa y proponer alternativas de mejora.

Objetivos Específicos

- Evaluar la situación administrativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa y operativa del Diario La Prensa de la ciudad de Riobamba.

- Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y educación en los procesos administrativos y operativos.
- Formular recomendaciones y elaborar el informe que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional.

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión será realizada por el período desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, tiempo comprendido como un período económico.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Diario La Prensa desde su creación hasta la actualidad ha creado la cultura de la empresa responsable con sus clientes y la sociedad en general por lo cual es meritorio destacar los hechos mas trascendentes durante toda la vida de la empresa.

La revista centro, con veintidós ediciones, la más amplia que se hay publicado en la provincia de Chimborazo hasta el momento y, el periódico La noticia, de no tan grata recordación para nosotros, posiblemente mantenían el rescoldo que no termino de apagarse gracias al estímulo constante de amigos y clientes de Editoriales Pedagógica Freire que exigían la publicación de un diario pluralista, abierto y moderno al servicio de la sociedad.

Diario La Prensa lleva adelante varios programas permanentes que ayudan a la orientación ciudadana, al conocimiento de nuestros problemas básicos como es “Frente al Futuro”, un espacio de análisis y reflexión sobre desarrollo social y económico de nuestra provincia.

Con este programa logramos avances significativos en el discurso y responsabilidad de los candidatos a las representaciones populares.

TIPO DE EMPRESA Y PRINCIPALES REPRESENTANTES

Tipo del Medio: Prensa

Nombre del Medio: Diario la Prensa

Año de Fundación: 14 de febrero de 1992

Cobertura: Local

Logo del Medio:



Director fundador: Carlos Freire Heredia()

Directora: Ing. Lucy Freire de Lalama

Gerente; Patricio Lalama

Subdirector: Lic. Carlos Chimborazo

Editor Jefe: Diego Vallejo; **Editora:** Elba Fiallos

Dirección: García Moreno 23-40 y primera Constituyente

Página web: www.laprensa.com.ec

La prensa está dirigido a todo tipo de público y su circulación es local y cuenta con un espacio en la web, está dividido en secciones: Nacional, Internacional, Local, Cultural, Deportes, Opinión, Economía, Barrios, Es frecuente que, además de las secciones habituales dediquen un día de la semana a temas específicos: Economía, Sociedad y Cultura, Libros, Medio Ambiente y Además: Anuncio, Horóscopo y Entretenimiento.

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA

En la ejecución de la auditoría de gestión se aplicarán pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas, y para lograr la consecución de sus objetivos se utilizarán las técnicas que se mencionan a continuación:

- **Verificación Ocular:** Comparación, observación, revisión selectiva.
- **Verificación Verbal:** Indagación.
- **Verificación Escrita:** Análisis, confirmación, encuestas.
- **Verificación Documental:** Comprobación.
- **Verificación Física:** Inspección

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

El tiempo para el desarrollo de la auditoría de gestión ha estimado un total de 160 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro21.Auditoría de gestión

DETALLE	FECHA
Inicio Trabajo de Campo	14/10/2013
Finalización Trabajo de Campo	20/02/2014
Emisión del Informe	27/10/2014

RECURSOS NECESARIOS PARA EL EXAMEN.

El desarrollo de la auditoría de gestión al área administrativa y operativa será realizado por el auditor, cuyos detalles se muestran a continuación.

a. Talento Humano

Cuadro22.Auditoría de gestión

CARGO	NOMBRE	SIGLAS
Autor de Tesis	Castillo Mayorga Jorge David	C.M.J.D

b. Recurso Material

Para efectuar la Auditoría de Gestión se requerirá de los siguientes equipos y materiales:

EQUIPOS

Cuadro23.Auditoría de gestión

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Laptop
1	Impresora
2	Flash Memory

MATERIALES

Cuadro24.Auditoría de gestión

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Resma de papel bond	4.00	8.00
3	Lápices de papel	0.50	1.50
3	Lápices bicolor	0.60	1.80
3	Borradores	0.25	0.75
3	Carpetas	0.25	0.75
3	Cartuchos de Tinta	15,75	47,80
TOTAL			59.05

PUNTOS BÁSICOS DE INTERÉS

a. Colaboración

La colaboración de la entidad será coordinada a través del gerente y personas involucradas directamente en el desarrollo de la Auditoría.

El Informe se dirigirá al Ing. Patricio Iván Lalama, gerente del Diario “La Prensa”.

Atentamente

Castillo Mayorga Jorge David
AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES



Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte **Diario “La Prensa”**., representada por su Gerente General Ing. Patricio Lalama a quién en adelante y para efectos del presente contrato se le denominara como Diario “La Prensa”.; y, por otra parte el autor de la tesis Jorge David Castillo Mayorga, por sus propios derechos, a quien en adelante se le denominará simplemente como autor de tesis; los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en Riobamba, hábiles para contratar, como en efecto lo hacen al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

AUTOR DE TESIS se dedica a ofrecer servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento a organizaciones de diferente naturaleza, constituida para liderar el desarrollo empresarial en el país, en base a políticas de trabajo identificadas con la motivación cálida, valor agregado, atención y satisfacción de clientes, que en condición de filosofía gerencial constituyen su cultura. Como una forma de auditorías y consultoría, con la misión de trabajar en el desarrollo de las organizaciones, prestando servicios de investigación y evaluación de gestión.

SEGUNDA.- OBJETO

Mediante el presente documento, Diario “La Prensa”., contrata los servicios lícitos y personales de **AUTOR DE TESIS** con el fin de que se desempeñe como grupo auditor. En tal sentido, las funciones que el equipo de auditoría deberá desempeñar serán entre otras, las siguientes:

-  **Objetividad.-** Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
-  **Responsabilidad.-** Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

- + **Integridad.-** Preservar sus valores por encima de las presiones.
- + **Confidencialidad.-** Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- + **Compromiso.-** Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
- + **Equilibrio.-** No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- + **Honestidad.-** Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- + **Institucionalidad.-** No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- + **Criterio.-** Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- + **Iniciativa.-** Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- + **Imparcialidad.-** No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- + **Creatividad.-** Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

Los auditores, actuando de conformidad o de acuerdo con las normas técnicas de auditoría generalmente aceptadas y publicadas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, realizando las pruebas y cualquier otro procedimiento necesario, sobre los registros contables y demás documentación del Diario La Prensa., con el fin de obtener una seguridad razonable acerca de si la información contenida en dichos registros es fiable.

Funciones éstas que por ser lícitas, personales, y por no atentar a la ley, moral o buenas costumbres del auditor acepta y se compromete a cumplir.

TERCERA.- OBLIGACION ESPECIAL

Con el fin de cumplir lo estipulado en el presente Contrato, equipo de auditoría deberá acudir a las oficinas del Diario La Prensa., ubicadas en las calles García Moreno y Veloz en la ciudad de Riobamba, todos los días de lunes a viernes desde las 8h30 las 19h00, desde donde cumplirá con las obligaciones que se deriven del presente contrato. Adicionalmente, el equipo de auditoría deberá acudir, a las entidades, organismos, instituciones, empresas y demás localidades relacionadas o vinculadas con los servicios que se obliga a prestar

mediante el presente contrato. No obstante, en virtud de los servicios que equipo de auditoría se obliga a prestar, deberá acudir a las oficinas del Diario La Prensa o de cualquier órgano, institución, o empresa fuera de las horas antes estipuladas si esto es necesario para dar cumplimiento al presente Contrato.

CUARTA.- RECESO

Durante la vigencia del presente Contrato, el equipo de auditoría tendrá un plazo de receso de QUINCE (5) días corrientes al mes. Los días de receso al mes serán seleccionados por las partes de mutuo acuerdo, con el fin de que éstos no interrumpan o afecten, de cualquier manera los servicios que se obliga a prestar mediante el presente contrato, ni la actividad regular del Diario La Prensa.

QUINTA.- HONORARIOS PROFESIONALES

En la presente clausula el equipo de trabajo no procederá a cobrar ningún valor, debido a que la misma coadyuvara al cumplimiento del tema de tesis propuesto por Jorge David Castillo Mayorga como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas.

SEXTA.- FACILIDADES

Diario La Prensa, brindará todo tipo de facilidades al equipo de auditoría con el propósito de que cumpla las funciones que le corresponden. El equipo de auditoría, cuando lo requiera, contará con la colaboración de los otros profesionales, auxiliares, técnicos, asistentes o demás personal administrativo de Diario La Prensa.

SÉPTIMA.- NATURALEZA

Envista de que el presente Contrato es de naturaleza Civil, Diario La Prensa., no tendrá ninguna obligación laboral con el equipo de auditoría, por lo que no están ni se entienden incorporadas al presente Contrato las disposiciones del Código del Trabajo ni las demás relativas a este tipo de relaciones. Por tanto, las partes contratantes no podrán invocar las disposiciones contenidas en las Leyes laborales en cualquier disputa, interpretación, o reclamo que tuvieran. La presente relación queda especial y expresamente excluida de cualquier liquidación, indemnización o remuneración que pudiese causarse por la

aplicación de cualquier ley laboral o relacionada con el régimen laboral a la finalización del presente contrato.

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD

En vista de que el equipo de auditoría tendrá acceso a información Confidencial tanto proveniente de los clientes de Diario La Prensa., se compromete y obliga a guardar absoluta reserva respecto a toda la información a la que tenga acceso.

Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos, configuraciones, bases de datos, redes, sistemas, lista de clientes, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos o información relacionada a su trabajo a los que tenga acceso deberán permanecer dentro de las oficinas de Diario La Prensa., a menos que con el fin de cumplir con los servicios materia del presente contrato deba transportarlos a otros lugares.

Adicionalmente, toda la información oral a la que tenga acceso, relacionada con todo tipo de documentos, cartas, planes, proyectos, configuraciones, bases de datos, redes, sistemas, lista de clientes, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos. La información confidencial a la que el equipo de auditoría tenga acceso no podrá ser divulgada a ningún tercero, y por ningún motivo.

Esta prohibición estará vigente hasta cinco (5) meses después de la finalización del presente Contrato. En caso de comprobarse negligencia, dolo o culpa leve por parte del equipo de auditoría en la divulgación de información confidencial, Diario La Prensa., podrá terminar unilateralmente el presente contrato sin perjuicio de las acciones legales que pueda iniciar.

NOVENA.- DURACIÓN

El trabajo se realizará en un plazo que como mínimo será de un mes, a partir del momento en que Diario La Prensa., nos haga entrega la debida documentación debidamente firmadas por los administradores; luego de lo cual las partes podrán acordar renovarlo por plazos

similares. Sin embargo, si alguna de las partes manifiesta su voluntad contraria a renovarlo, Diario La Prensa., no deberá recibir, ni podrá exigir ningún tipo de liquidación, indemnización o remuneración especial. Las partes expresamente aclaran que el presente Contrato no se renovará automáticamente por ningún motivo.

DÉCIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Las Partes se comprometen a ejecutar de buena fe las obligaciones recíprocas que contraen mediante este Contrato y a realizar todos los esfuerzos requeridos para superar, de mutuo acuerdo, cualquier controversia.

Toda controversia o diferencia derivada de la aplicación, validez, interpretación, nulidad o cumplimiento del presente Contrato será resuelta con la asistencia de las autoridades competentes de la ciudad de Riobamba.

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses firmando para constancia y validez lo hacen en área administrativa de acto, ante la autoridad competente del trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de Riobamba, 12 de Octubre del 2013.

Ing. Patricio Lalama
GERENTE DIARIO LA PRENSA

Jorge Castillo Mayorga
AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/10/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Riobamba, 12 de diciembre del 2013

Jorge Castillo
AUTOR DE TESIS
Riobamba

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos el Diario LA PRENSA.

Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, a la Dirección y la Gerencia General, por decisión unánime ha decidido a usted Sr. Jorge Castillo, adjudicarle por el presente año la Auditoría de Gestión de nuestra entidad, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Esperando que el trabajo sea realizado según lo establecido en el contrato de servicios ofertado me despido, augurándoles éxitos en sus funciones.

Atentamente,

Ing. Patricio Lalama
Gerente General
DIARIO LA PRENSA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

FASE II

DIARIO “LA PRENSA”
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

Objetivo General

Evaluar el Control Interno y determinar los objetivos del proceso evaluativo.

Objetivos Específicos:

- Adquirir información de los controles Internos existentes en el área administrativa y operativa del diario.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el área administrativa y operativa en la empresa.
- Determinar si los recursos asignados al área de administrativa y operativa del diario están siendo utilizados de forma eficiente las 6”E”.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF./P.T	RESPONSABLE	FECHA
1	Prepare cuestionarios basados en los cuatro componentes del proceso administrativo.	CI	C.M.J.D	14/11/2013
2	Aplique los cuestionarios a los jefes del área evaluada.	CI	C.M.J.D	26/11/2013
3	Elabore los Cuestionarios de Control Interno basados en el COSO I.	CI	C.M.J.D	30/11/2013
4	Aplique los Cuestionarios de Control Interno.	CI	C.M.J.D	09/12/2013
5	Determine el grado de confianza y riesgo de cada uno de los cuestionarios de Control Interno.	RCI	C.M.J.D	18/12/2013
6	Realice una Matriz de Riesgo Preliminar	MRP	C.M.J.D	21/12/2013
7	Evalúe el Riesgo Inherente	RI	C.M.J.D	22/12/2013
8	Informe de Control Interno.	ICI	C.M.J.D	26/12/2013
9	Elabore el Plan Específico.	PE	C.M.J.D	03/01/2014

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente tanto en los cuestionarios basados en el Proceso Administrativo como en los cuestionarios de Control Interno.

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de confianza

CT= Confianza total

CP= Confianza prevista

NR= Nivel de riesgo

La ponderación para los cuestionarios basados en el proceso administrativo y los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Matriz de ponderación de riesgo y confianza

Cuadro25.Auditoría de gestión

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Ing. Lucy Freire
Cargo: Directora de Diario “La Prensa”
Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas del área administrativa sujeto a evaluación.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿La dirección formula el plan de actividades anuales en función del plan estratégico institucional?	X		
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la entidad?	X		Falta de empoderamiento del personal
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿La Estructura Organizacional ha sufrido cambios en los últimos años?		X	Se mantiene la misma estructura establecida en el 2005
2.- ¿Se preparan y modifican los manuales de procedimientos para normar el funcionamiento del área administrativo?		X	No mantiene manuales de procedimientos
DIRECCIÓN			
1.- ¿Se mantiene programas para la difusión y empoderamiento de la misión, visión y valores institucionales?		X	No se ha implementado
2.- ¿La dirección del Diario La Prensa se realiza con un enfoque participativo?	X		
CONTROL			
1.- ¿Al finalizar un periodo laboral se reúne todo el personal del Área administrativo y evalúa su gestión?	X		
2.- ¿Se celebra reuniones para notificar informes previos a la toma de decisiones?	X		Cuando se requiere y solicitan

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{8} = 62,5 \%$	CONFIANZA	62,5% Moderado
	RIESGO	37,5% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Ing. Patricio Lalama

Cargo: Gerente Diario La Prensa

Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas del área administrativa evaluado.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿El área administrativa estructura planes de formación y capacitación del personal?	X		De acuerdo a las necesidades de los áreas
2.- ¿Se han establecido objetivos, políticas, metas, estrategias y procedimientos para la ejecución de las actividades?	X		Falta de empoderamiento @HA8/10
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿Se ha establecido manual de puestos por competencias?		X	En proceso de aprobación @HA 2/10
2.- ¿Se han desarrollado manuales de procesos para actividades de reclutamiento y selección de personal		X	
3.- ¿Se han desarrollado flujo gramas de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?		X	
DIRECCIÓN			
1.- ¿Se mantiene programas para la difusión objetivos, políticas, metas estrategias procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad?		X	
2.- ¿El área desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		Trabajo en equipo
3.- ¿El Código de Ética es utilizada como instrumento de liderazgo?	X		No es difundido
CONTROL			
1.- ¿Se supervisa el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del personal?	X		En base a la norma general del MRL
2.- ¿Se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de metas?		X	Posterior a la aprobación de manuales

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{10} = 50 \%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dirigido a: Lic. María del Carmen Zabala
Cargo: Secretaria/ Proveeduría
Objetivo: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿El área participa en la formulación del Plan Anual de Adquisiciones de la institución?	X		Dirección Gerencia y Secretaria
2.- ¿Mantienen un reglamento interno específico para las adquisiciones?	X		
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades departamentales?		X	Reducido @HA10/10
2.- ¿Existen procesos definidos para la identificación de necesidades del área?		X	
DIRECCIÓN			
1.- ¿El área desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
2.- ¿El área ha recibido formalmente el Código de Ética institucional para su difusión?		X	No es difundido
CONTROL			
1.- ¿Participa en la constatación física de los activos e inventarios de la institución con Bodega?		X	A cargo de otros áreas
2.- ¿Se controlan que la entrega de los bienes y materiales de los proveedores, se realicen en los plazos previstos?	X		Mediante ingreso a la bodega

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{8} = 50 \%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/11/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Integridad y Valores Éticos
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la entidad mantiene establecido valores éticos que enmarcan la conducta de los empleados y que estos sean difundidos y practicados para la conducción y operación de las actividades.

Cuadro26.Auditoría de gestión

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cuenta la institución con un código de ética?	1		1		1		No se ha difundido
2	¿El código de ética ha sido notificado formalmente a todos los integrantes del área y se ha verificado su comprensión?		0		0		0	No son difundidos debidamente @HA1/10
3	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta?	1		1		1		
4	¿Existen procedimientos para inducir a los empleados a un comportamiento ético pretendido?	1			0		0	No se aplican con regularidad.
5	¿Existe algún tipo de sanción por el incumplimiento de aspectos éticos?	1		1		1		Se lo aplica de acuerdo al gravedad de la falla
	TOTAL	3		3		3		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\%$	CONFIANZA	60% Moderado
	RIESGO	40% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	09/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 2/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”
COMPONENTE: Ambiente de Control
SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal
MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la dirección se interesa por el grado de competencia profesional existente en el área y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere.

Cuadro27.Auditoría de gestión

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		0		0		0	Funciones y atribuciones generales
2	¿Se han definido los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar funciones específicas?	1		1		1		
3	¿La institución se preocupa por su formación profesional?	1		1			0	
4	¿Se realizan capacitaciones que favorezcan el mantenimiento y mejora de la competencia para cada puesto particular?	1		1			0	El personal operativo no ha recibido capacitación @HA4/10
5	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	1			0		0	No se realizan evaluaciones al personal @HA3/10
TOTAL		4		3		1		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53,33 \%$	CONFIANZA	53,33% Bajo
	RIESGO	46,67% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	09/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 3/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Estructura Organizativa

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la estructura organizativa es un medio para controlar eficazmente las actividades y el flujo adecuado de información dentro del área evaluada.

Cuadro28.Auditoría de gestión

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización. Permita el flujo de información entre las áreas	1			0	1		
2	¿La estructura organizativa esta difundido a toda la organización?	1		1			0	
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?		0		0		0	Estructura orgánica desactualizada
4	¿Hay empleados suficientes con capacidades de dirección y supervisión?	1		1		1		
5	¿La dirección define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	1		No se ha modificado a partir del año 2005
TOTAL		3		2		3		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53,33 \%$	CONFIANZA	53,33% Moderado
	RIESGO	46,67% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	09/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Asignación de autoridad y responsabilidad

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de políticas están direccionadas al cumplimiento de procesos y actividades departamentales.

Cuadro29.Auditoría de gestión

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de trabajo, el conocimiento y la experiencia del personal clave del área?	1			0		0	No se difunden y en otros casos no están definidas.
2	¿Se toma en cuenta la experiencia de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	1		1		1		
4	¿El director revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1			0	
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1			0	
TOTAL		5		4		2		11

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{15} = 73,33 \%$	CONFIANZA	73,33% Moderado
	RIESGO	26,67% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	09/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 5/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Políticas y Prácticas del Talento Humano

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la unidad mantiene lineamientos dirigidos al desarrollo profesional, eficacia, y vocación de servicio del talento humano de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

Cuadro 30.Auditoría de gestión

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		0	1			0	Se realiza por convocatoria
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1			0	No se aplican por completo @HA5/10
3	¿Se realiza algún tipo de evaluación al momento de la inducción del personal a un área de la institución?		0		0		0	No existe evaluación técnica de inducción
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1			0	
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1			0	
6	¿La institución evalúa constantemente el desempeño de los empleados?	1			0		0	No existen procedimientos formales
TOTAL		4		4		-		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{18} = 44,44 \%$	CONFIANZA	44,44% Bajo
	RIESGO	55,55% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	09/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”
COMPONENTE: Evaluación del Riesgo
SUBCOMPONENTE: Objetivos
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar que la entidad tiene definido sus objetivos y que estos hayan sido oportuna y debidamente comunicados en el área evaluada.

Cuadro31.Auditoría de gestión

OBJETIVOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles?	1			0		0	Los objetivos no son difundidos @HA9/10
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1			0	Objetivos definidos de manera general
4	¿La dirección evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0		0		0	No existen procedimientos definidos de evaluación
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones vigentes establecidas en el país?	1		1		1		
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos las autoridades toman las debidas precauciones?	1			0	1		No existe evaluación de objetivos
	TOTAL	5		3		3		11

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{18} = 61,11 \%$	CONFIANZA	61,11% Moderado
	RIESGO	38,89% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	10/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Evaluación del Riesgo

SUBCOMPONENTE: Identificación de Riesgos

MOTIVO DEL EXAMEN: Identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al Área Administrativa.

Cuadro32.Auditoría de gestión

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	1			0	1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0	1		Se analizan de manera general
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		1			0	Se lo hace parcialmente
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1			0	
5	¿Al identificar un riesgo en el área administrativa se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1		1		Solo a los posibles implicados en el riesgo
6	¿El área ha evaluado la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar a la entidad?		0		0		0	Falta de identificación de riesgos
		4		3		3		

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{18} = 55,55 \%$	CONFIANZA	55,56% Moderado
	RIESGO	44,44% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	10/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 8/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Evaluación del Riesgo

SUBCOMPONENTE: Valoración de los Riesgos

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si el área valora los posibles impactos y consecuencias de los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Cuadro33.Auditoría de gestión

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0	1		Se actúa frente al evento y no antes
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0		0	Se valoran en base a los daños generados; no hay proceso específico @HA6/10
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?	1			0		0	Se actúa de acuerdo a la circunstancia, las medidas son intrascendentes
TOTAL		2		1		2		5

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{12} = 41,67 \%$	CONFIANZA	41,67% Bajo
	RIESGO	58,33% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	13/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 9/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Evaluación del Riesgo

SUBCOMPONENTE: Respuesta al Riesgo

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar la existencia de métodos y técnicas específicas dirigidos a evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos significativos del área.

Cuadro 34. Auditoría de gestión

RESPUESTA AL RIESGO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		0	1			0	No se ha establecido procesos formales para informar
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?		0	1		1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar a la entidad?	1			0		0	
4	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1		1		1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1		0		No existe medidas precautelares
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		0		0		0	Falta de estrategias para anticiparse al cambio.
TOTAL		3		4		2		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{18} = 50,00 \%$	CONFIANZA	50,00% Bajo
	RIESGO	50,00% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	13/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CI 10/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”
COMPONENTE: Actividades de Control
SUBCOMPONENTE: Tipos de Actividades de Control
MOTIVO DEL EXAMEN: Identificar controles preventivos existentes encaminados a detectar deficiencias tanto manuales, computarizadas y administrativas.

Cuadro 35.Auditoría de gestión

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿El área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de la organización?		0		0		0	Cumple con sus tareas de manera individual.
3	¿La documentación para los trámites se las recibe únicamente cuando están completas?	1		1			0	Se realizan únicamente controles previos
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección?	1		1		1		
5	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		0		0		0	No existe indicadores de desempeño @HA7/10
TOTAL		3		3		2		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{15} = 53,33 \%$	CONFIANZA	53,33% Moderado
	RIESGO	46,67% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	13/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 11/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Controles sobre los Sistemas de Información

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar la existencia y la práctica de procedimientos generales y específicos dirigidos al control de los sistemas de información.

Cuadro36.Auditoría de gestión

CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteración en los programas (software) utilizados?	1			0		0	El control es de manera individual
2	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?		0		0		0	No se han definido acciones de ese tipo
3	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte?		0		0	1		Solo cuando se requiere revisión
4	El área ha coordinado acciones a fin de respaldar la información que genera.		0		0		0	No existe coordinación para el respaldo de información.
5	El Área de Informática se encarga del mantenimiento técnico de los equipos.	1		1		1		
TOTAL		2		1		2		5

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{15} = 33,33 \%$	CONFIANZA	33,33% Bajo
	RIESGO	66,67% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 12/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Administración de Bienes

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los bienes de larga duración se utilizan únicamente en las labores institucionales, además si cuentan con una adecuada codificación y custodia que permita una fácil identificación, organización y protección.

Cuadro37.Auditoría de gestión

ADMINISTRACIÓN DE BIENES								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se establece un presupuesto anual para la adquisición de bienes?	1		1		1		Se establece de manera general
2	¿Los bienes adquiridos por la entidad ingresan físicamente a través de bodega, antes de ser utilizados?	1		1		0		No se realiza el ingreso de manera oportuna
3	¿Se efectúan constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año?	0		0		0		No se realizan este proceso
4	¿Todos los bienes de larga duración llevan impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación, organización y protección?	1		1		1		
5	¿Los empleados son responsables del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados?	1		0		0		No se realizan actas de entrega recepción.
6	¿Para proceder a la baja de bienes se observan los procedimientos normativos legales y reglamentos?	1		1		0		Desconocimiento de la norma
7	Se planifican las adquisiciones de suministros y materiales de oficina en coordinación con las diferentes áreas	1		0		0		No existe planificación adecuada
TOTAL		6		4		2		12

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{21} = 57,14 \%$	CONFIANZA	57,14% Moderado
	RIESGO	42,86% Moderado

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CI 13/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”
COMPONENTE: Información y Comunicación
SUBCOMPONENTE: Información
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar la fluidez oportuna de la información en la entidad.

Cuadro38.Auditoría de gestión

INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿Se han establecido métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas?		0		0		0	No se han definido políticas.
3	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1	0		0		0	Solo cuando se solicita
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente?	1		1			0	Limitado para el nivel operativo
	TOTAL	3		2		1		6

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50,00 \%$	CONFIANZA	50% Bajo
	RIESGO	50% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 14/15

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Información y Comunicación

SUBCOMPONENTE: Comunicación

MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión administrativa.

Cuadro39.Auditoría de gestión

COMUNICACIÓN								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1		1			0	No con la máxima autoridad, pero si con jefe inmediato
3	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno de la entidad y sus responsabilidades?		0		0		0	No se comunica por escrito, sólo verbal
4	¿Existe comunicación abierta ?	1		1		1		
5	¿La Dirección ha comunicado de manera formal o informal la misión, políticas y objetivos tanto departamentales como institucionales?		0		0		0	No se da a conocer
6	¿Se han definido políticas de comunicación interna que permita interacción social adecuada?		0		0		0	No existe documento oficial solo verbal
TOTAL		3		3		2		8

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{18} = 44,44 \%$	CONFIANZA	44,44% Bajo
	RIESGO	55,56% Alto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	14/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

CI 15/15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: DIARIO “LA PRENSA”

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad de control interno son prácticas y seguras sobre las operaciones diarias.

Cuadro40.Auditoría de gestión

ACTIVIDADES DE MONITOREO								
No.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se analizan y se ejecutan las recomendaciones emitidas?	1		1		1		
3	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?		0		0		0	No existe métodos de evaluación definidos
4	En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño real con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.		0		0		0	No se analiza ni se mide la gestión
5	¿Se compara la información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1		1		1		
TOTAL		3		3		3		9

$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60,00 \%$	CONFIANZA	60% Moderado
	RIESGO	40% Moderado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	12/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

1.- AMBIENTE DE CONTROL

Cuadro41.Auditoría de gestión

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	A pesar de que la institución cuenta con un código de ética estos no se encontraron en proceso de difusión, limitando el compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el área administrativa.	Dirección: Dispondrá al Gerente que elabore programas y métodos de difusión del código de ética los cuales serán debidamente aprobados y ejecutados.
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	El Diario mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que no ha sido aprobado mucho menos difundido pese a que el proceso de aprobación se lleva a cabo desde septiembre 2010.	Director y Gerente: Coordinar acciones necesarias para agilizar la aprobación del manual indicado.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La estructura orgánica funcional por procesos, se mantiene desactualizada en vista de que no se ha realizado una revisión y análisis, del crecimiento organizacional de la entidad.	Gerente: Presentará al director un estudio de implementación, para una adecuada organización estructural y funcional a su vez efectuara los ajustes necesarios en función al crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Las áreas mantienen definidos políticas, objetivos y estrategias específicas para sus actividades, pero el personal no tiene un conocimiento solido de estos.	Jefes departamentales: Difundir de manera formal e informal los lineamientos sobre el cual se desarrolla su trabajo.
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO	En función a la segunda conclusión no se han realizado evaluaciones tanto de inducción como de la gestión de los empleados y la capacitación existente en el área administrativa ha sido mínima.	Gerente: Evaluar el conocimiento y competencias de los distintos empleados y proponer las capacitaciones a fin de mantener los niveles de perfil requerido.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	19/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

2.- EVALUACIÓN DEL RIESGO

Cuadro42.Auditoría de gestión

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
OBJETIVOS	Los objetivos mantenidos tanto a nivel macro como a nivel de área no han sido debidamente comunicados al nivel operativo, además no se practican evaluación que determinen el nivel de conocimiento frente a las responsabilidades.	Jefes Departamentales: Difundir de manera formal e informal los objetivos macro y los objetivos de cada área y establecer métodos que permitan diagnosticar el empoderamiento de los mismos.
IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	El proceso de Gestión Administrativa dentro de sus actividades no han enfatizado la identificación de aquellos eventos (riesgos) potenciales tanto internos como externos que pueden afectar al desarrollo de sus funciones.	Gerente: Dispondrá a los directores de cada área establecer métodos que permitan identificar riesgos internos y externos que pongan en riesgo la buena marcha del diario.
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	El área no analiza de manera detallada los riesgos y su probabilidad de ocurrencia por lo que no se precautela y controla que las actividades y las decisiones se ejecuten en medida de optimizar los recursos.	Jefes Departamentales: Deberán tener un estudio minucioso en lo posible, con datos cuantitativos de la ocurrencia de los riesgos, que ayuden a aseverar los problemas a presentarse en un futuro.
RESPUESTA AL RIESGO	El Área Administrativa carece de acciones para combatir los eventos fortuitos que puedan ocurrir, por lo que no están en la capacidad de reaccionar frente a ellos.	Gerente: Elaborar un plan de mitigación de riesgos el cual ayude al personal a tomar las mejores decisiones frente a los cambios existentes; establecer sistemas de información muy bien estructurados, que permitan a los miembros del área anticiparse y reaccionar inmediatamente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	19/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

Cuadro43.Auditoría de gestión

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	El sistema administrativo mantiene personal mínimo dificultando la segregación de funciones de control relacionadas al registro y autorización de transacciones. Además no cuenta con indicadores de desempeño que le permitan supervisar y evaluar la gestión por resultados.	Dirección y Gerencia: Definir las funciones de sus empleados, no se asignará a un solo empleado para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso. Implementar indicadores de desempeño dentro del área, que le permitan supervisar y evaluar la gestión administrativa que se lleva a cabo en un determinado período de tiempo.
CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	A causa de la inexistencia de un plan informático integral no se han establecido programas informáticos que coadyuve al control integro de la información generada en las distintas áreas de la institución, generando un riesgo en el respaldo de la información.	Dirección: Monitorear constantemente los controles desde el punto de partida de un proceso determinado hasta su finalización, para determinar y corregir si se cumplen con los procedimientos adecuados de control.
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	El desconocimiento de la estructura orgánica funcional por procesos ha generado que el área administrativa no participe en constataciones físicas de los bienes e inventarios generando inexistencia de control de los bienes asignados a cada dependencia.	Dirección: Participar en coordinación de Bodega y en la toma física de activos e inventarios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	19/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cuadro44.Auditoría de gestión

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
INFORMACIÓN	El sistema administrativo no ha establecido acciones con los distintas áreas para garantizar confiabilidad, seguridad y una administración adecuada del acceso a la información y datos sensibles, esto debido a una descoordinación. Además no se envían constantemente reportes para brindar información en los distintos niveles de la entidad a menos que sean solicitados.	Director y Jefes Departamentales: Establecer los controles adecuados para garantizar la confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información. Enviar de manera permanente informes a la máxima autoridad del diario sobre el desempeño de las tareas desarrolladas.
COMUNICACIÓN	En la institución los canales de comunicación se encuentran parcialmente abiertos de abajo hacia arriba, lo que indica que los empleados de la misma no cuentan con la suficiente confianza para comunicar sus inquietudes hacia la máxima autoridad.	Director y Gerente: Establecer canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución a fin de mejorar el desempeño.

5.- SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Cuadro45.Auditoría de gestión

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
ACTIVIDADES DE MONITOREO	En el área no se evalúa el funcionamiento de los distintos controles con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno.	Director y Gerente: Desarrollar el seguimiento continuo en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	19/12/2013
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE UN CUADRO BASADO EN LOS CUATRO ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuadro46.Auditoría de gestión

	PARÁMETRO	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN	ACCIÓN DE MEJORA
PLANIFICACIÓN	Integración de la información Eventos fortuitos desfavorables	La entidad no ha establecido un plan informático integral, ni ha establecido mecanismos para salvaguardar la información que se procesa en ellos; No se ha definido un plan de administración de los riesgos.	El Diario “La Prensa” cuenta con una unidad de informática, esto no fue considerado, asignando a un técnico informático las funciones de asistencia técnica y mantenimiento de equipos; El área evaluada no se encuentra preparada para hacer frente a eventos que limiten la consecución de objetivos.	Centralizar la información de las distintas áreas que forman parte del sistema de gestión administrativa a fin de respaldarla frente a eventualidades que puedan provocar la pérdida de información. Desarrollar un plan de administración de riesgos que identifique, analice y responda a los eventos fortuitos.
ORGANIZACIÓN	-Estructura organizativa -Manual de funciones -Perfiles de puestos por competencias -Instalaciones	-La entidad mantiene la estructura organizativa desactualizada. -La institución no cuenta con un manual de funciones y perfiles de puestos por competencia. -Espacio físico inadecuado.	El Diario “La Prensa” no ha revisado y analizado la estructura organizativa que fue establecida en el año 2005; hasta el corte de la presente evaluación las herramientas técnicas se encontraron en procesos de aprobación; los espacios físicos son muy reducidos para el desarrollo de sus actividades.	Desarrollar los ajustes necesarios a partir de un análisis y evaluación del crecimiento de la entidad; Coordinar acciones necesarias para agilizar la aprobación del manual indicado; solicitar la ampliación o cambio a un área acorde a las tareas desarrolladas.
DIRECCIÓN	Valores éticos	La institución no estimula ni fortalece la práctica de valores éticos.	El código de ética institucional pese a ser aprobado no se encuentra en proceso de difusión	Es muy saludable estimular la práctica de valores dentro de la entidad y por esto se recomienda elaborar programas y métodos de difusión del código de ética los cuales serán debidamente aprobados y ejecutados.
CONTROL	Medir y corregir el desempeño	No se han establecido indicadores.	El área administrativa no han implementado indicadores que permitan la medición del desempeño y la corrección de deficiencias.	Implementar indicadores que permitan monitorear las actividades claves a fin de medir, controlar y mejorarlas.

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA POR COMPONENTE

Norma de Control Interno: AMBIENTE DE CONTROL

Código de la Norma: 200

Cuadro47.Auditoría de gestión

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Integridad y valores éticos	60,00 Moderado	40,00 Moderado
Compromiso por la competencia profesional del personal	46,67 Bajo	53,33 Alto
Estructura organizativa	53,33 Moderado	46,67 Moderado
Asignación de autoridad y responsabilidad	73,33 Moderado	26,67 Moderado
Políticas y prácticas del talento humano	44,44 Bajo	55,56 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	55,55 MODERADO	44,45 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 55,55% y 44,45% respectivamente, por lo que se sugiere al Director y al Gerente implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: EVALUACIÓN DE RIESGO

Código de la Norma: 300

Cuadro48.Auditoría de gestión

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Objetivos	61,11 Moderado	38,89 Moderado
Identificación de riesgos	55,55 Moderado	44,44 Moderado
Valoración de los riesgos	41,67 Bajo	58,33 Alto
Respuesta al riesgo	50,00 Bajo	50,00 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	52,08 MODERADO	47,92 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 52,08% y 47,92% respectivamente, por lo que se sugiere al Director y al Gerente implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: ACTIVIDADES DE CONTROL
Código de la Norma: 400

Cuadro49.Auditoría de gestión

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Tipos de Actividades de Control	57,14 Moderado	42,86 Moderado
Controles sobre los Sistemas de Información	33,33 Baja	66,67 Alto
Administración de Bienes	53,33 Moderado	46,67 Moderado
NIVEL DE CONFIANZA	47,93 BAJO	52,07 ALTO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 47,93% y 52,07% respectivamente, por lo que se sugiere al Director y al Gerente implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Código de la Norma: 500

Cuadro50.Auditoría de gestión

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Información	50,00 Bajo	50,00 Alto
Comunicación	44,44 Bajo	55,56 Alto
NIVEL DE CONFIANZA	47,22 BAJO	52,78 ALTO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 47,22% y 52,78% respectivamente, por lo que se sugiere al Director y al Gerente implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

Norma de Control Interno: SUPERVISIÓN Y MONITOREO
Código de la Norma: 600

Cuadro51.Auditoría de gestión

SUB COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
Actividades de monitoreo	60,00 Moderada	40,00 Moderado
NIVEL DE CONFIANZA	60,00 MODERADO	40,00 MODERADO

Los resultados obtenidos de los niveles de confianza y riesgo, indican que es de 60,00% y 40,00% respectivamente, por lo que se sugiere al Director y al Gerente implementar las acciones necesarias, a fin de elevar el nivel de confianza y por consecuencia éste sea aceptable.

**RESUMEN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL
 ÀREA ADMINISTRATIVO**

Cuadro52.Auditoría de gestión

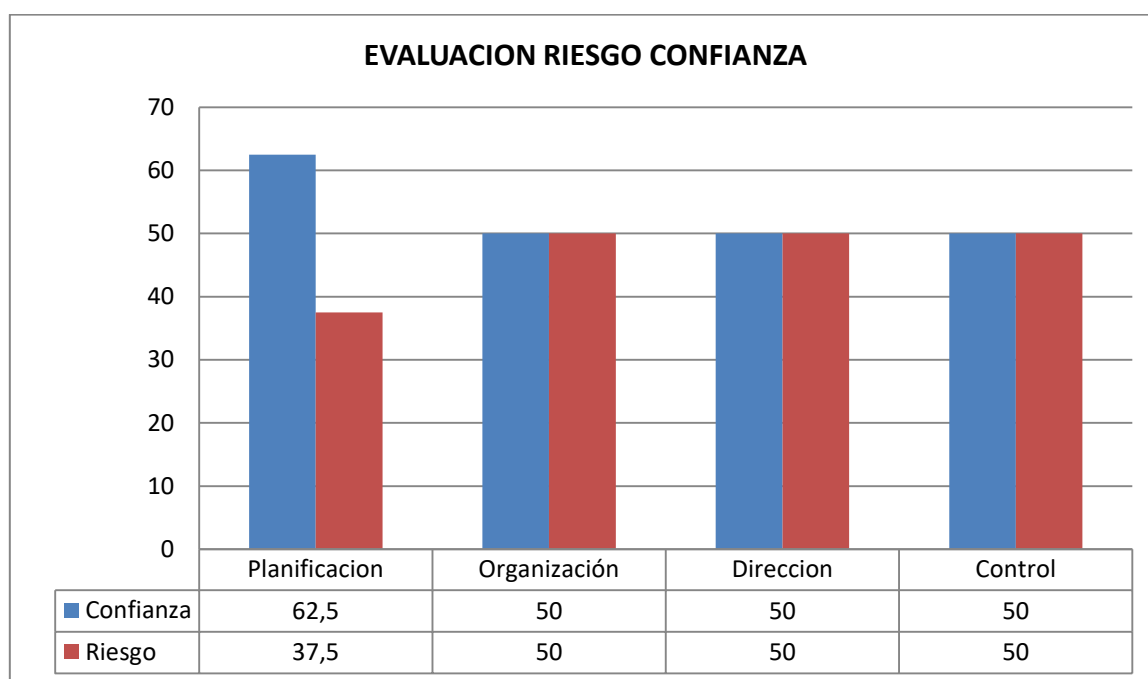
COD.	COMPONENTE	CONFIANZA	RIESGO
200	AMBIENTE DE CONTROL	55,55 Moderado	44,45 Moderado
300	EVALUACIÓN DE RIESGO	52,08 Moderado	47,92 Moderado
400	ACTIVIDADES DE CONTROL	47,93 Bajo	52,07 Alto
500	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	47,22 Bajo	52,78 Alto
600	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	60,00 Moderado	40,00 Moderado
	NIVEL DE CONFIANZA	52,56 MODERADO	47,44 MODERADO

El riesgo en el área tiene un porcentaje moderado lo cual demuestra que no existe un control interno sólido, puesto que de los cinco componentes analizados del método COSO I, se ha logrado obtener lo siguiente: 52,56% y 47,44% de confianza y riesgo respectivamente, es por ello que se debe tomar las medidas precautelares para minimizar todos los riesgos y con ello aumentar la confianza en cuanto al sistema de control interno.

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuadro53.Auditoría de gestión

ELEMENTO	CONFIANZA	RIESGO	TIPO DE RIES	P. OCURRENCI
Planificación	62,50 Moderado	37,50 Moderado	Control	Moderado
Organización	50,00 Alto	50,00 Alto	Control	Moderado
Dirección	50,00 Alto	50,00 Alto	Control	Moderado
Control	50,00 Alto	50,00 Alto	Control	Moderado
NIVEL DE CONFIANZA	53,12 MODERADO	46,88 MODERADO		



Bajo un enfoque administrativo se puede mencionar que los elementos que forman parte de la gestión como tal, mantiene un nivel de confianza moderada de 53, 12% y un nivel de riesgo moderado de 46,88 %, por lo que el área evaluada deberá tomar las medidas precautelares para minimizar todos los riesgos que impiden una planificación, organización, dirección y control óptimo del Área Administrativa.

TIPO DE RIESGO	
CONTROL	El sistema de control interno que se encuentra implementado en la empresa presenta una deficiencia o es inadecuado para la aplicación y detección oportuna de irregularidades dentro del control interno.
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
MODERADO	Es moderado por que en los múltiples procesos que maneja la empresa es por falta de supervisión de la gerencia es decir puede ocurrir en algún momento.

FASE III
PROGRAMA DE AUDITORÍA

DIARIO “LA PRENSA”
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Periodo 2012

Objetivo General

Realizar el control y evaluación a través indicadores, que permitan medir la calidad del proceso de auditoría de gestión.

Objetivos Específicos:

- Evaluar los niveles de efectividad, eficacia, economía, ética, ecología, equidad y educación en el uso de los recursos.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados.
- Establecer el grado de cumplimiento en los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF./P.T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identifique los procesos, pondere y priorice los procesos del área evaluada en función de la misión institucional.	I.P.	C.M.J.D	07/01/2014
2	Elabore flujo gramas de las áreas críticas.	E.F.	C.M.J.D	10/01/2014
3	Analice los perfiles profesionales del personal del área administrativa.	E.E.	C.M.J.D	18/01/2014
4	Evalúe las políticas del sistema del personal.	E.P	C.M.J.D	20/01/2014
5	Aplique Indicadores de Gestión.	I.G.	C.M.J.D	24/01/2014
6	Elabore la hoja de hallazgos.	A.F.	C.M.J.D	20/02/2014

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	27/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

PONDERACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo: Priorizar los procesos que intervienen en el área administrativa.

Cuadro54.Auditoría de gestión

NOMBRE DEL PROCESO	FACTORES A CONSIDERAR			
	Misión	Plan Operativo Anual	Planificación de Programas y Proyectos	Total
Reclutamiento y selección del personal	5	4	4	13
Capacitación y desarrollo del personal	5	5	5	15
Evaluación del desempeño	4	3	3	10
Formulación plan anual de adquisición	4	5	5	14
Plan informático integral	5	3	3	11
Difusión del código de ética	4	3	3	10

La calificación de los factores de acuerdo al criterio del auditor es:

- 1 = No importante
- 2 = Importancia baja
- 3 = Importancia media
- 4 = Es importante
- 5 = Es importante y determinante

PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Cuadro55.Auditoría de gestión

Prioridad	Proceso
Primero	Capacitación y desarrollo del personal
Segundo	Formulación plan anual de adquisición
Tercero	Reclutamiento y selección del personal
Cuarto	Plan informático integral
Quinto	Difusión del código de ética
Sexto	Evaluación del desempeño

Conclusión: Considerando el aporte de los procesos para alcanzar el cumplimiento de los factores indicados anteriormente, se priorizó los procesos sobre el cual el área administrativo debe mantener énfasis y actuar de manera pronta en aquellas que necesitan mejoría, esto permitiría el buen funcionamiento y mantenimiento del proceso administrativo del área evaluada.

FLUJOGRAMA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

Cuadro56.Auditoría de gestión

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1. Recibe requisición de personal.] 1 --> 2[2. Se localizan a candidatos por medio de currículo.] 2 --> 3[3. Selección de candidato.] 3 --> 4{¿Autoriza?} 4 -- Si --> 5[4. Contratación del personal idóneo.] 4 -- No --> 3 5 --> A{{A}} </pre>	<p>1. Mediante una solicitud se procede a realizar el requerimiento de personal.</p> <p>2. A través de Publicaciones efectuadas se recibe carpetas de los posibles candidatos.</p> <p>3. Se revisa que la carpeta del candidato seleccionado cumpla con el perfil del puesto requerido.</p> <p>4. Se notifica al candidato de su contratación y se solicita la respectiva documentación del mismo.</p>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	10/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

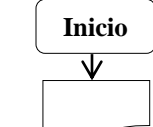
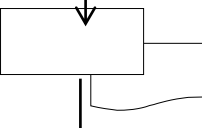
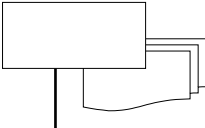
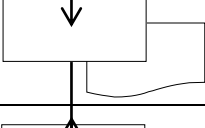
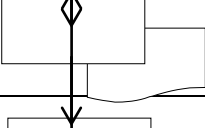
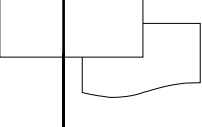
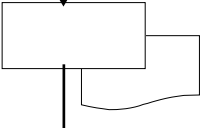

Cuadro57.Auditoría de gestión

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD A{{A}} --> B[Documentos en orden.] B --> C[/Digitación de información./] C --> D[5. Inclusión en la Nómina de Pagos.] D --> E[6. Inducción del personal.] E --> F[7. Capacitación al personal.] F --> G[8. Evaluación del desempeño.] G --> H([Fin]) </pre>	<p>5. Se verifica que la documentación esté en orden y que se le haya incluido en la nómina de pagos.</p> <p>6. Se orienta y proporciona información necesaria para que socialice con la entidad.</p> <p>7. Se procede a realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación.</p> <p>8. Se evalúa el desempeño del personal y se les incentiva a la constante preparación y actualización.</p>	<p>1.-No existen procesos sistematizados de inducción del personal.</p> <p>2.-No se dispone de planes de capacitación y desarrollo del personal.</p>

FLUJOGRAMA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

Cuadro58.Auditoría de gestión

Flujo grama	Actividad	Documento	Tiempo	Observación
	Envía Solicitud de sugerencias de capacitación a cada unidad	Memorándum	15 min.	
	Responden a solicitud de capacitaciones en función de necesidades y prioridad D	Matriz de capacitaciones	Hasta Nov. de cada año.	No se envían pronto la propuesta de capacitaciones.
	Unifican y analiza la propuesta de capacitaciones		3 días	
	Realiza un cronograma de ejecución de capacitaciones	Cronograma, Planificación	30 min.	
	Elabora plan de capacitación preliminar	Plan de Capacitación	1 día	
	Envía plan de capacitación preliminar a la máxima autoridad	Plan de Capacitación, Matriz de capacitación	1 hora	
	Analiza el plan de capacitación anual (necesidad, recursos, efectos)	Plan de Capacitación, Matriz de capacitación	3días.	
				

Cuadro59.Auditoría de gestión

Flujo grama	Actividad	Documento	Tiempo	Observación
1				
↓	Cumple con marco normativo			
↓	Emite observaciones Encontradas	Oficio con observaciones	3 días.	
↓	Aprueba y autoriza la ejecución del plan capacitaciones	Oficio de aprobación y autorización	3 días.	
↓	Sensibilizar plan anual de capacitaciones	Memorándum	5 min.	
↓	Prepara la capacitación: lugar, fecha, expositor.	Cronograma	5 días.	
↓	Notifica la capacitación específica	Memorándum	15 min.	
↓	Ejecutan la capacitación		En función de tema	Participan generalmente Jefes.
↓	Elabora un informe de la capacitación	Informe	15 min	
↓	Se revisa el informe de capacitación y se archiva	Informe	10 min.	Únicamente- te en la base de datos del departamento to.
Fin				

Fuente: Información Administrativa

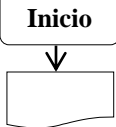
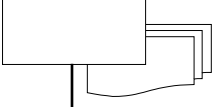
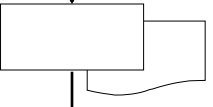
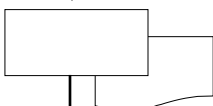
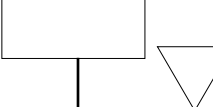
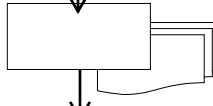
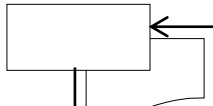
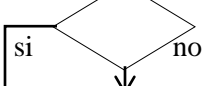

Elaborado Por: Autor de Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	10/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014


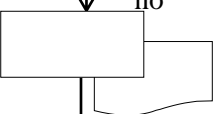
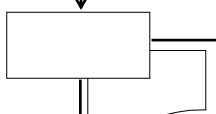
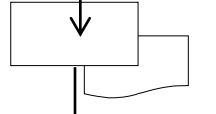
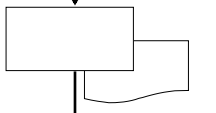

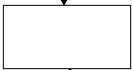
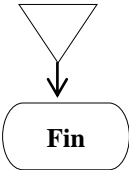
FLUJOGRAMA ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL

Objetivo: Apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades.

Cuadro 60. Auditoría de gestión

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
	Informa sobre la elaboración del POA a las direcciones	Dirección y Gerencia	Oficio	15 min.	
	Desarrolla presupuesto de acuerdo a recursos financieros	Dirección	Presupuesto, matriz de programas y proyectos		
	Describe actividades a desarrollar: objetivo, resultados, recursos, estrategias	Dirección	Descriptivo	15 min.	Retraso en la elaboración del plan anual de actividades
	Relaciona directamente con matriz de programas y proyectos	Dirección	Matriz Marco Lógico	15 min.	
	Envían a la Dirección	Dirección	POA departamental	Hasta 30 sep. cada año	Descoordina ción entre departamen- tos
	Consolida los planes de los diferentes áreas	Gerencia	POA institucional	3 horas	
	Envía el POA a la máxima autoridad	Gerencia	POA	30 min.	
	Cumple con matriz de programas y proyectos	Dirección		5 min.	
					

Cuadro61.Auditoría de gestión

Flujo grama	Actividad	Responsable	Documento	Tiempo	Observación
					
	Emite las observaciones del POA	Dirección	Oficio	30 min.	
	Realiza reajuste de acuerdo a observaciones	Gerencia	POA	1hora	
Si 	Aprueba y autoriza su difusión	Dirección	Memorando	30 min.	
	Comunica el POA institucional a las diferentes direcciones	Gerencia	Memorando	15 min	
	Ejecutan las actividades propuestas	Áreas	Informe, Dto. respaldo	En función cronograma	
	Efectúa seguimiento, monitoreo y evaluación	Dirección	Informes Dto. respaldo	Al final cada actividad	Inexistencia de evaluaciones de impacto
	Archiva informes y Dto. de respaldo	Dirección		5 min.	

Fuente: Información Administrativa

Elaborado Por: Autor de Tesis

CÉDULA ANALÍTICA DE PERFIL PROFESIONAL

APF 1/2

Área: Área Administrativa
Año: Distributivo del personal 2012
Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por empleados en función del cargo que desempeñan.

Cuadro 62. Auditoría de gestión

No.	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	CARGO	SUELDO	RELACIÓN LABORAL	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PERFIL IDEAL	OBSERVACION
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
1	Lucy Alexandra Freire Celleri	0601193154	Directora de Gestión Administrativa	1200	Nombramiento Provisional	Ingeniería en Administración de Empresas	Ingeniería en Administración de Empresas o Carreras afines	Cumple
2	Patricio Iván Lalama Salas	1600572802	Gerente	800	Contrato	Licenciado en Ciencias de la Educación	3er nivel: Gestión Talento Humano, Administración, Afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
3	María del Carmen Zabala Hernández	060380608-	Secretaria	450	Contrato	Bachiller Informática	6to Semestre/3er Año Secretariado Gerencial, afines	No Cumple, trabajo desarrollado en base a su experiencia
4	Patricia María Naupa León	0602420465	Recepcionista	400	Contrato	Bachiller en Secretariado	6to Semestre/3er Año Secretariado Gerencial, afines	Cumple
5	Valeria Mercedes Cando Guamán	0602420465	Atención al Cliente	340	Contrato	Bachiller Sociales	Bachiller: 6 meses Experiencia	No Cumple, trabajo desarrollado en

							labores similares	base a su experiencia
6	Aidé Génesis Valarezo Andrade	0605324521	Atención al Cliente	340	Contrato	Bachiller en Secretariado	Bachiller: 6 meses Experiencia labores similares	Cumple

Fuente: Diario La Prensa

Elaborado por: Patricio Lalama

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	18/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

CÉDULA DE OBSERVACIONES DEL PERFIL PROFESIONAL

APF

Área: Área Administrativa

Año: Distributivo del personal

Objetivo: Evaluar el perfil mantenido por empleados en función del cargo que desempeñan.

Observación: El 50% del personal del Área Administrativa no cumple con el perfil requerido y el trabajo que desarrolla lo realiza en función a su experiencia, por lo que se hace necesario dirigir entrenamiento y capacitación de acuerdo a las funciones específicas desarrolladas por los empleados a fin de incrementar su desempeño.

Es necesario indicar que durante el análisis no se encontraron la carpeta de un empleado, además la información del personal se encontraba desactualizada.

Rotación del personal:

Índice de rotación del personal= $3/6 = 50\%$

Mediante una cotejo entre la distribución del personal de año 2012, ha existido una rotación del personal dentro del Área Administrativa de un 50%, es decir que 3 empleados fueron removidos de sus cargos, esto ratifica la observación de auditoría precedente, toda vez que se ha realizado un análisis del perfil de los empleados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	18/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ANÁLISIS DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DEL PERSONAL

Área: Área Administrativa

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la principales políticas de la administración del talento humano.

Cuadro 63.Auditoría de gestión

No.	NORMAS ELEMENTALES	CUMPLIMIENTO
1	Se define el perfil de puesto de trabajo	Ninguno
2	Existe selección del personal para su inducción	Ninguno
3	Cuando un trabajador no se encuentra existe rotación del personal	Total
4	Los horarios y jornadas de trabajo se cumplen	Total
5	Los empleados mantienen el espíritu de colaboración	Total
6	Se detallan las funciones del empleado	Parcial
7	El personal recibe capacitaciones de manera constante	Parcial
8	Los empleados reciben motivaciones	Ninguno
9	Existe dinámicas en grupos	Ninguno
10	Se da a conocer los objetivos institucionales bajo alguna modalidad	Ninguno
11	Los trabajadores son asegurados en el IESS	Parcial
12	Se considera los riesgos de trabajo	Parcial
13	Se tiene medidas correctivas para los conflictos entre el personal	Parcial
14	Los trabajadores gozan de los beneficios sociales	Parcial
15	Se evalúan el desempeño de los empleados en sus actividades	Ninguno

Cuadro de resultados de cumplimiento de políticas de personal

Cuadro 64.Auditoría de gestión

CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	%
Total	3	20,00
Parcial	6	40,00
Ninguno	6	40,00
TOTAL	15	100,00

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DE PERSONAL

Análisis: Luego de la evaluación realizada, se determinó como conclusión que el 20% de la políticas principales del personal se cumple en su totalidad, mientras que un 40% se cumple de manera parcial, es decir ciertos áreas lo ejecutan, mientras que un 40 % de las políticas del personal no se las cumple, como consecuencia los dos últimos porcentajes indicados se traducen en debilidades del área objeto de evaluación debido al grado de cumplimiento:

- Se han definido el perfil para cada puesto de trabajo específico, pero este se encuentra en proceso de aprobación, por lo que no se ha utilizado aun como herramienta técnica, lo mismo ha sucedido con el manual de funciones específicos.
- El personal del área administrativa no ha participado en todas las capacitaciones planteadas durante el año 2012, debido a una limitada coordinación y por el desarrollo de sus funciones, del mismo modo la motivación al recurso humano ha sido carente.
- Ciertos empleados que laboran en el área evaluado no gozan de los beneficios sociales; no se evalúa el desempeño del personal en función al desarrollo de sus actividades; no se realizan evaluaciones de conocimientos técnicos al momento de la inducción de empleados del Diario La Prensa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/01/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

INDICADORES

Cuadro 65. Auditoría de gestión

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	ÍNDICE
CALIDAD	Determinar el grado de compromiso y provecho en la prestación de servicio según la <i>visión</i> establecida por la institución.	% de verificación y calificación de conocimiento de la visión institucional.	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{2 \times 100}{6}$	33,33%
CALIDAD	Establecer el grado de conocimiento de la <i>misión</i> institucional, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.	% que mide el grado de vinculación deseada con lo posible	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{3 \times 100}{6}$	50%
CALIDAD	Establecer el grado de conocimiento de la <i>misión</i> del área, que constituye una guía en el actuar de los colaboradores.	% que mide el grado de vinculación deseada con lo posible	$\frac{\# \text{ de empleados que lo conocen}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{4 \times 100}{6}$	41,67%
CONTROL	Establecer el grado de orientación del área en propósitos concretos.	Eficacia en el cumplimiento de actividades planificadas	$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas}}{\# \text{ Actividades Propuestas}}$	$\frac{6 \times 100}{8}$	82,35%
CONTROL	Establecer el grado de cumplimiento de las <i>políticas</i> que ayudan a normar la gestión departamental.	Eficacia en el cumplimiento de las políticas.	$\frac{\# \text{ políticas aplicadas}}{\# \text{ políticas establecidas}}$	$\frac{4 \times 100}{8}$	50,00%
CONTROL	Establecer el porcentaje de procedimientos aplicados en las acciones encaminadas por el área.	Eficacia en los procedimientos	$\frac{\# \text{ Estrategias aplicadas}}{\# \text{ Estrategias establecidas}}$	$\frac{5 \times 100}{5}$	100,00%
CONTROL	Establecer el porcentaje de cumplimiento de las <i>funciones</i> asignadas.	Eficacia en cumplimiento de funciones.	$\frac{\# \text{ funciones desarrolladas}}{\# \text{ funciones definidas}}$	$\frac{35 \times 100}{39}$	86,20%
CALIDAD	Establecer el porcentaje de empleados que han recibido capacitados para el mejoramiento del desarrollo sus funciones.	Eficacia en el desempeño de los empleados	$\frac{\# \text{ personas recibido capacitación}}{\# \text{ total de empleados}}$	$\frac{6 \times 100}{12}$	50%

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

FALTA DE UN PLAN DE DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

C.I1/15

Condición

- El Diario La Prensa cuenta con un código de ética que es desconocido por el personal debido a falta de difusión.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control Interno; 200-01 Integridad y valores éticos
La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

Causa

- Falta de coordinación y justificación de responsabilidades con la gerencia y dirección.

Efecto

- Empleados con un ligero compromiso de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en las actividades asignadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

**RETRASO EN LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE PERFILES
DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

C.I 2/3

Condición

- El Diario La Prensa mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que se encuentra en procesos de aprobación.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control; 407-02 “Manual de clasificación de puestos”

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

Causa

- Desconocimiento de la Estructura Orgánica Funcional por Procesos, único instrumento existente que establece las atribuciones y responsabilidades.

Efecto

- Empleados sin una visión clara, precisa y detallada de las funciones y competencias de sus cargos, imposibilitando el cumplimiento adecuado de sus funciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

C.I.2/15

Condición

- No se evalúa conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas.

Criterio

- Inobservancia: Norma de Control Interno; 407-04“Evaluación del desempeño”
La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

Causa

- Falta de coordinación departamental y descargo de responsabilidades de la máxima autoridad hacia gerente y jefes departamentales.

Efecto

- No se identifica las debilidades del personal, limitando capacitación y entrenamiento del mismo, para mejorar su rendimiento.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

LIMITADA CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO

C.I 2/15

Condición

- Los empleados del área administrativa no han recibido capacitación.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control Interno; 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo”;

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Causa

- Falta de coordinación que desarrollen propuestas de capacitación.

Efecto

- Empleados sin un mejoramiento continuo de sus conocimientos y habilidades en el ejercicio de sus funciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

INOBSERVANCIA DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

C.I.5/15

Condición

- El Diario La Prensa no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional en la inducción del personal.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control Interno; 200-06 “Competencia profesional”, 407-03 “Incorporación del personal”

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

Causa

- Falta de un manual de clasificación de puestos y de procesos de contratación del personal.

Efecto

- Empleados con ligeros conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades para el desarrollo de funciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

C.I 8/15

Condición

- La Gerencia no evalúa la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que afecte a la entidad.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control Interno para las Entidades; 300-01 “Identificación de Riesgo”, 300-02 “Plan de mitigación de riesgos” 300-03 “Valoración de los riesgos”

Causa

- Cambios en la normativa interna del Diario La Prensa.

Efecto

- Limitada información y acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que puedan afectar a la gestión administrativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN

C.I 10/15

Condición

- El Área Administrativa no ha establecido indicadores de gestión.

Criterio

- Inobservancia: “Normas de Control Interno; 200-02 “Administración estratégica”

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Causa

- Descoordinación de los diferentes niveles de administración, manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias no aprobadas.

Efecto

- No se evalúa el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la Gestión Administrativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICAS

C.I 2/3

Condición

- Falta de mecanismos oportunos de comunicación de las políticas institucionales y específicas.

Criterio

- Inobservancia: “Norma de Control Interno; 200-08 “Adhesión a las políticas institucionales”

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

Causa

- Los niveles de dirección, gerencia y jefes departamentales no están empoderados con las políticas descritas en el orgánico funcional.

Efecto

- Falta de compromiso a la aplicación de las políticas en las respectivas áreas de trabajo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

INADECUADO EMPODERAMIENTO DE MIRAS ESTRATÉGICAS

C.I 6/15

Condición

- El personal desconoce: objetivos, misión, visión institucional y departamental.

Criterio

- Inobservancia: Normas de Control; 200-02 “Administración estratégica”, “Canales de comunicación”.

Causa

- Falta de compromiso de los empleados, ligera coordinación y descargo de responsabilidades; canales de comunicación parcialmente abiertos.

Efecto

- Desarrollo de actividades de manera tradicionalista y sin enfoque en una gestión por resultados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

DIARIO “LA PRENSA”
EJECUCIÓN AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE: ÀREA ADMINISTRATIVA
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE 2012

HOJA DE HALLAZGOS

C.I 3/3

ESPACIO FÍSICO INADECUADO

Condición

- El personal del área administrativa desarrolla sus funciones en espacios físicos muy reducidos.

Criterio

- Inobservancia: Inadecuado espacio físico, falta de un buen ambiente laboral.

Causa

- Integración de diferentes actividades dentro del área administrativa.

Efecto

- Riesgos en el lugar de trabajo, ineficiencia en el desarrollo de las tareas desempeñadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	20/02/2014
Revisado por:	E.M.L.K	27/05/2014

FASE IV**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**DIARIO “LA PRENSA”
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados**

Objetivo General

Integrar y confirmar las debilidades establecidas, elaborar y entregar el informe que contiene el diagnóstico.

Objetivos Específico:

- Emitir conclusiones y recomendaciones en el Informe de Auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF./P.T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice la carta de presentación de la Auditoría realizada.	C.P	C.M.J.D	27/10/2014
2	Elabore el Informe de Auditoría de Gestión.	I.N.A	C.M.J.D	27/10/2014
3	Lectura de documento	L.D	C.M.J.D	27/10/2014

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	27/10/2014
Revisado por:	E.M.L.K	24/11/2014

CARTA DE PRESENTACION

Ing. Patricio Lalama

GERENTE DIARIO “LA PRENSA”

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión al Diario “La Prensa”, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios que presta la misma, que permitan formular las recomendaciones que coadyuven a corregir deficiencias, por el período comprendido entre el 01 enero al 31 diciembre del 2012.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia se incluye técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas. El siguiente informe se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la situación del Diario “La Prensa”, además contendrá los comentarios emitidos por los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido analizadas y aceptadas por los directivos, con quienes reiteramos el compromiso de asesoría y monitoreo de la aplicación de las mismas. Dejamos constancia que durante el desarrollo del examen de auditoría tanto los directivos como personal del Diario “La Prensa” brindaron su total colaboración en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Atentamente.

Jorge Castillo Mayorga.

AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.M.J.D	27/10/2014
Revisado por:	E.M.L.K	24/11/2014

INFORME DE AUDITORÍA



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
DIARIO LA PRENSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012.”**

OCTUBRE 2014

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Diario “La Prensa”, se efectuará de conformidad con la orden de trabajo No. 001 del 28 de junio de 2013.

El motivo de la aplicación de una Auditoría de Gestión, evaluar la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios que presta la misma, que permitan formular las recomendaciones que coadyuven a corregir deficiencias, durante el período 2012.

La finalidad del examen es proporcionar una herramienta de apoyo a la gestión de la máxima autoridad y servir de soporte para una adecuada toma de decisiones, además efectuar los correctivos necesarios que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

GENERAL

Realizar una auditoría de gestión al área administrativa de diario la prensa de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética ecología equidad y educación en la gestión administrativa y proponer alternativas de mejora.

ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación administrativa y operativa, actual, respecto al talento humano e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área administrativa y operativa del Diario La Prensa de la ciudad de Riobamba.

- Desarrollar los procedimientos adecuados mediante metodologías de la gestión que permitan mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad y educación en los procesos administrativos y operativos.
- Elaborar el informe de auditoría que facilite a la gerencia el cumplimiento de los objetivos y metas que permita mejorar la gestión administrativa y el desempeño institucional a través de recomendaciones.

ALCANCE DEL EXAMEN

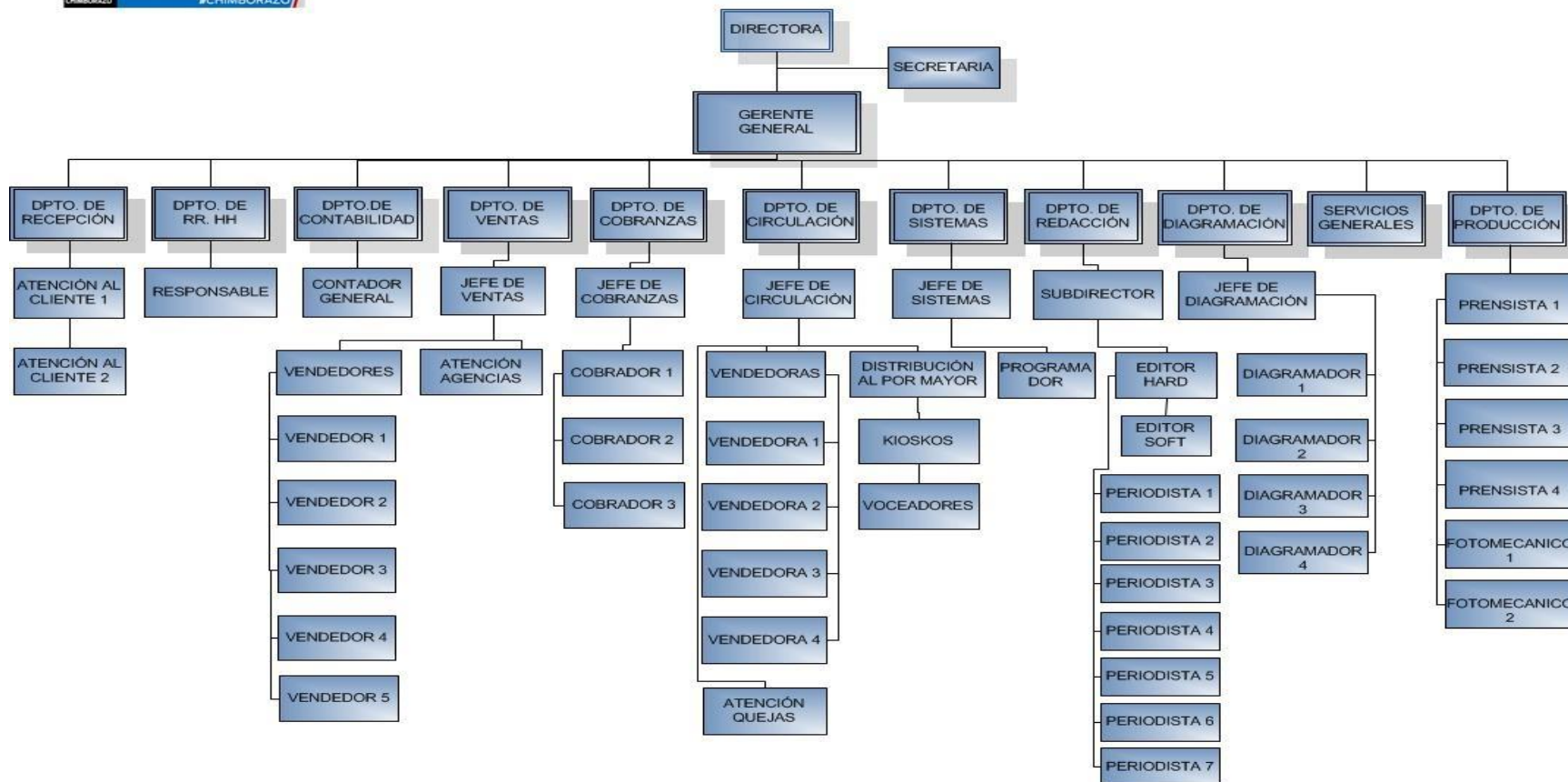
La Auditoría de Gestión se aplica al área administrativa del Diario “La Prensa”, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

BASE LEGAL

La empresa para el normal desarrollo de las operaciones observa la siguiente normativa legal. Considerando requisito indispensable para el inicio de operaciones de toda persona natural y jurídica; nacional o extranjera que busque iniciar operaciones mercantiles y/o sociedades dentro del territorio ecuatoriano. Razón por la cual el 14 de febrero de 1992 el Día de la juventud, del amor y la amistad, fue la fecha en la que nació Diario la Prensa iniciando formalmente sus operaciones una vez aprobados todos los permisos respectivos.

ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANIGRAMA



Fuente: Diario la Prensa
Elaborado por: Patricio Lalama

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Difusión de código de ética

La limitada coordinación, así como la asignación de responsabilidades han generado la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-01 “Integridad y Valores Éticos”, en la inexistencia de un plan de código de ética.

Conclusión

A pesar de que el Diario “La Prensa” cuenta con un código de ética este no se encontró en proceso de difusión, limitando el compromiso de los empleados de actuar con voluntad, disciplina y profesionalismo en el Área Administrativa.

Recomendación

Al Director

1. Coordinar con el Gerente la elaboración de programas y métodos de difusión del código de ética, los cuales estarán debidamente aprobados y serán ejecutados.

Aprobación del manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias

Al corte de la auditoría de gestión, el manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias de la institución aún se encontró en proceso de revisión para su aprobación a pesar de que el proceso se lleva a cabo desde septiembre 2010, fecha en la cual el Diario “La Prensa” contrato una empresa privada para la elaboración del manual antes citado, existiendo inobservancia de las Normas de Control Interno No. 407-02 “Manual de Clasificación de Puestos”.

Conclusión

La institución mantiene un manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias que no ha sido aprobado mucho menos difundido, ocasionando que los empleados realicen sus actividades de acuerdo a su criterio, provocando en algunos casos duplicidad de funciones y retraso en los procesos.

Recomendación

Al Director y Gerente:

2. Coordinar acciones necesarias que permitan agilizar el proceso de aprobación del manual de funciones y de perfiles de puestos por competencias del Diario “La Prensa”, posterior a su aprobación utilizar dicha herramienta técnica como instrumento de la gestión administrativa.

Políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

A falta de políticas y procedimientos definidos para medir el rendimiento y la productividad en función de las actividades que desempeña el personal, se pudo verificar que el trabajo de los empleados no son evaluadas, inobservando la Norma de Control Interno No. 407-04 “Evaluación del Desempeño”

Conclusión

No se evalúan conocimientos técnicos en la inducción del personal y tampoco durante el ejercicio de sus tareas, dificultando identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

Recomendación

Al Director

3. Coordinará con el Gerente la emisión y difusión de las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se avaluara periódicamente al personal.

Capacitación al personal operativo

La falta de coordinación entre las unidades que desarrollan las propuestas de capacitación y la formulación de un plan anual de capacitaciones han limitado establecer de manera

técnica y objetiva las necesidades de capacitación de los empleados inobservando la Norma de Control Interno No. 407-06 “Capacitación y Entrenamiento Continuo”.

Conclusión

Los empleados que forman parte del área administrativa no han recibido capacitación a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades, así como el desarrollo del Diario La Prensa.

Recomendación

Al Director y Gerente

4. Coordinar acciones para promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeñan los empleados que forman parte del área administrativa, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Políticas de contratación del personal

No se han especificado los requerimientos del personal y el nivel de competencias necesarias para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las distintas áreas, dificultado el desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, limitando alcanzar los objetivos y la misión de la institución, inobservando las Normas de Control Interno No. 200-06 “Competencia Profesional” y 407-03 “Incorporación del Personal”

Conclusión

La falta de un manual de clasificación de puestos y competencias ha generado que la entidad no evalúa conocimientos técnicos y el perfil profesional al momento de la inducción del personal.

Recomendación

Al Director y Gerente

5. Seleccionar al personal tomando en cuenta como requisito esencial las competencias profesionales necesarias para las distintas funciones y responsabilidades y considerando los impedimentos legales, y éticos para su desempeño.

Plan de administración de riesgos

La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos que permitan la identificación, evaluación, administración y valoración, ocasiono que el sistema de gestión administrativa carezca de información oportuna que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaran al diario La Prensa, inobservando las Normas de Control Interno No. 300-01 “Identificación de Riesgos”, 300-02 “Plan de Mitigación de Riesgos”, 300-03 “Valoración de los Riesgos” y 300-04 “Respuesta al Riesgo”.

Conclusión

No se ha establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los potenciales eventos que pudieran afectar adversamente la ejecución de sus procesos, actividades y el logro de sus objetivos.

Recomendación

Al Director

6. Dispondrá al Gerente realizar el plan de mitigación de riesgos, desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos del área administrativa que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Indicadores de Gestión

El Diario La Prensa, no cuenta con indicadores de gestión que permitan analizar y evaluar semestralmente la gestión administrativa, debido a la descoordinación entre los diferentes niveles no ha permitido el control y seguimiento de las mismas tomando como base la función, misión y visión institucional, inobservando la Norma de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”

Conclusiones

No han establecido indicadores de gestión específicas para los procesos claves, dificultando evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del area administrativo.

Recomendaciones

Al Director

7. Coordinar acciones con gerencia y jefes departamentales a fin de identificar procesos claves y establecer indicadores que permitan tomar medidas para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en la ejecución de los procesos que estén vinculan directamente con la misión institucional.

Políticas institucionales y específicas

La falta de mecanismos para fomentar las políticas institucionales ha generado que los empleados no se adhieran a éstas, existiendo la inobservancia de la Norma de Control Interno No. 200-08 “Adhesión a las Políticas Institucionales”;

Conclusiones

El personal administrativo no se encuentra empoderado de las políticas institucionales y específicas generando la falta de compromiso e incumplimiento de estas en el desarrollo de sus tareas.

Recomendaciones

A Gerencia

8. Desarrollará acciones necesarias para difundir las políticas institucionales y establecerá factores motivadores para alcanzar su adhesión.

Ligero empoderamiento de miras estratégicas

Debido a que los canales de comunicación e información se encuentran parcialmente abiertos en forma horizontal y vertical ha generado que el personal desarrolle sus actividades sin un enfoque en la gestión por resultados, además la falta de compromiso y la ligera coordinación y descargo de responsabilidades departamentales ha ocasionado que los empleados no se empoderen de las miras estratégicas institucionales y específicas, existiendo inobservancia de las Normas de Control Interno No. 200-02 “Administración Estratégica”; 500-01.

Conclusión

El Personal que forma parte del área administrativa del Diario La Prensa desconoce los objetivos, misión, visión institucional y departamental, lo que ha provocado que ejecuten sus tareas bajo objetivos aislados y ajenos a los institucionales.

Recomendación

Al Director y Gerente

9. Coordinar acciones a fin de establecer planes y estrategias que atiendan a la difusión de los lineamientos estratégicos tanto de la institución como del área específica donde operan y evaluarán el conocimiento y la puesta en práctica de éstas en el desarrollo de sus actividades.

Espacio físico inadecuado

La integración de diferentes actividades dentro del área ha generado que los espacios físicos de los empleados sean demasiado reducidos, además esto debido al crecimiento del

Diario La Prensa y por consecuencia se demanda de más personal para la entidad, sumado a esto no se han realizado estudios para una adecuada organización estructural en función al crecimiento y tampoco se han evaluado los factores de riesgos en el trabajo.

Conclusión

Los empleados que forman parte del área administrativa desarrollan sus funciones en espacios físicos muy reducidos, provocando así el potencial riesgo en el lugar de trabajo e ineficiencia en el desempeño de sus tareas.

Recomendación

Al Director y Gerente

10. Presentarán un estudio del espacio físico mantenido, para una adecuada organización estructural y funcional efectuando así los ajustes necesarios en función del crecimiento, nuevas competencias y necesidades del servicio.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, Juan. *Auditoría y Control Interno*. Edición MMVI. Editorial Cultural S.A. Madrid España, 2005. Págs. 38-39.

FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile
(www.soeduc.cl)

MANTILLA B, Samuel Alberto. *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. ECOE Ediciones.

LOERO ARISMENDI, Rodolfo. ELAUDITOR. *Perfil del Auditor*.
(www.monografias.com).

DE LA PEÑA G., Alberto. *Auditoría Un enfoque práctico*. PARANINFO. España, 2009. Pág. 5.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 36. (www.contraloría.gob.ec).

BUENAS TAREAS. *Examen Especial de Auditoría*. (www.buenastareas.com).

BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pág. 233.

MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

CASTAÑEDA JIMÉNEZ, J. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2da Ed. México: McGraw-Hill. Pág. 134

MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN para la contraloría general del estado y entidades y organismos del sector público.

MANUAL De AUDITORÍA de Gestión- Contraloría General del Estado

CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamericana, Primera Edición., Colombia, 2002

ANEXOS

Encuestas

1. ¿El Diario La Prensa cuenta con una estructura orgánica definida que permita establecer una adecuada comunicación?
2. ¿Las funciones que ejecutan los empleados se encuentran establecidos dentro de un manual de funciones?
3. ¿Cree usted que el desarrollo de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas puede contribuir a mejorar la gestión interna?
4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con maquinaria y equipo que permiten efectuar un trabajo eficiente?
5. ¿Conoce usted si el desarrollo de las actividades que ejecuta el personal del área administrativo de la empresa son supervisados?
6. ¿El personal del área administrativo recibe capacitación conforme al área de desempeño para lograr un mayor rendimiento?
7. ¿Conoce usted si existen políticas para el manejo y distribución eficiente de los recursos?
8. ¿Cree usted oportuno el accionar de la máxima autoridad en la solución de conflictos internos?
9. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área administrativa?
10. ¿Considera usted que es necesario establecer objetivos dentro del área administrativa?
11. ¿Cree usted que la aplicación de indicadores permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos?
12. ¿Considera usted que con la aplicación de un examen de Auditoría de Gestión al Área Administrativa del Diario La Prensa coadyuvara a mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética de las actividades?
13. ¿Cree usted que el informe de Auditoría Gestión permitirá a los administradores tomar acciones de mejora para el desarrollo continuo de la empresa?

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO 1

Dirigido a: Ing. Lucy Freire
Cargo: Directora de Diario “La Prensa”

PLANIFICACION

- 1.- ¿La dirección formula el plan de actividades anuales en función del plan estratégico institucional?
- 2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la entidad?

ORGANIZACION

- 1.- ¿La Estructura Organizacional ha sufrido cambios en los últimos años?
- 2.- ¿Se preparan y modifican los manuales de procedimientos para normar el funcionamiento del área administrativo?

DIRECCION

- 1.- ¿Se mantiene programas para la difusión y empoderamiento de la misión, visión y valores institucionales?
- 2.- ¿La dirección del Diario La Prensa se realiza con un enfoque participativo?

CONTROL

- 1.- ¿Al finalizar un periodo laboral se reúne todo el personal del Área administrativo y evalúa su gestión?
- 2.- ¿Se celebra reuniones para notificar informes previos a la toma de decisiones?

CUESTIONARIO 2

Dirigido a: Ing. Patricio Lalama
Cargo: Gerente Diario La Prensa

PLANIFICACION

- 1.- ¿El área administrativa estructura planes de formación y capacitación del personal?

2.- ¿Se han establecido objetivos, políticas, metas, estrategias y procedimientos para la ejecución de las actividades?

ORGANIZACION

1.- ¿Se ha establecido manual de puestos por competencias?

2.- ¿Se han desarrollado manuales de procesos para actividades de reclutamiento y selección de personal

3.- ¿Se han desarrollado flujo gramas de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal?

DIRECCION

1.- ¿Se mantiene programas para la difusión objetivos, políticas, metas estrategias procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad?

2.- ¿El área desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?

3.- ¿El Código de Ética es utilizada como instrumento de liderazgo?

CONTROL

1.- ¿Se supervisa el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del personal?

2.- ¿Se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de metas?

CUESTIONARIO 3

Dirigido a: Lic. María del Carmen Zabala

Cargo: Secretaria/ Proveeduría

PLANIFICACION

1.- ¿El área participa en la formulación del Plan Anual de Adquisiciones de la institución?
Con que otras unidades:

2.- ¿Mantienen un reglamento interno específico para las adquisiciones?

ORGANIZACION

1.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades departamentales?

2.- ¿Existen procesos definidos para la identificación de necesidades del área?

DIRECCION

- 1.- ¿El área desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?
- 2.- ¿El área ha recibido formalmente el Código de Ética institucional para su difusión?

CONTROL

- 1.- ¿Participa en la constatación física de los activos e inventarios de la institución con Bodega?
- 2.- ¿Se controlan que la entrega de los bienes y materiales de los proveedores, se realicen en los plazos previstos?